

MASTEROPPGAVE

Emnekode: **MKL 310-1**

Navn på kandidat: Eva Chieko Berg
Hanne Kristin Guddingstua
Kent Robert Lundemo

Hvordan kan mellomledere tilrettelegge for kunnskapsdeling?

En studie av kunnskapsledelse, geografiske avstander og bruk av teknologi.

Dato: 28. august 2018

Totalt antall sider: 148

FORORD

Denne masteroppgaven markerer slutten på et treårig erfaringsbasert masterstudie i kunnskapsledelse ved Nord Universitet.

Nå kan vi sette sluttstrek for et interessant og lærerikt masterstudium som startet i januar i 2016. Det har utvilsomt vært tre krevende år, men på tross av arbeidsmengden ved siden av full jobb og familieliv, har dette studiet også gitt oss både energi og inspirasjon.

Vi er tre studenter som skriver denne masteroppgaven sammen. En av oss er utdannet sykepleier med videreutdanning i helseinformatikk og ledelse, og har ledererfaring som ansatt tilrettelegger i en frivillig organisasjon. Den andre er en tidligere yrkesoffiser med befal og – krigsskolebakgrunn i tillegg til å være utdannet ved politihøgskolen. Han arbeider nå i politiet og har ledererfaring som lensmann. Den tredje av oss er utdannet innen pedagogikk, informatikk, administrasjon og ledelse og arbeider som daglig leder innen arbeidsinkludering. Vi er alle tre veldig glad for at vi nå endelig kan levere masteroppgaven.

Vi vil takke vår veileder, professor Knut Ingar Westeren, ved Nord Universitet som har gitt oss mange gode innspill til aktuelle teorier, og har bidratt med gode råd for å komme videre når vi har stått fast i prosessen.

Vi vil også takke Trøndelag politidistrikt ved Politimester Nils Kristian Moe og HR-direktør Rolf Ove Viken for at vi har fått muligheten til å forske på organisasjonen. I tillegg ønsker vi å takke våre informanter som tok seg tid til spørsmålene våre knyttet til problemstillingen.

En stor takk går også til alle våre venner, ansatte og ledere ved våre respektive arbeidsplasser som har støttet oss gjennom studiet.

Til sist vil vi rette en stor takk til samboer og våre familier for støtte, tilrettelegging og oppmuntring når studiet har krevd fullt fokus.

Verdal, Steinkjer 28.08.2018

Eva Berg, Hanne Guddingstua og Kent Robert Lundemo

Sammendrag

Denne masteroppgaven setter søkelyset på kunnskapsdeling og betydningen av ledelse og ny teknologi. Hensikten med studien er å få økt forståelse for kunnskapsdeling, og hvilke faktorer som har betydning for kunnskapsdelingen. Vi har tatt utgangspunkt i en stor organisasjon som har geografiske avstander mellom ledere og medarbeidere og har undersøkt hvordan ny teknologi benyttes for å understøtte kunnskapsdelingen. Vår overordnede problemstilling er:

«Hvordan kan mellomledere utvikle og legge til rette for kunnskapsdeling når det blir geografisk avstand mellom leder og medarbeidere, og hvordan kan ny teknologi benyttes for å understøtte dette?»

Når vi har utforsket problemstillingen og forskningsspørsmålene har vi tatt utgangspunkt i teorier innen kunnskapsledelse og kunnskapsperspektivet. For å finne svar på dette har vi gjennomført en kvalitativ undersøkelse med intervju av seks innsatsledere i Trøndelag politidistrikt. I tillegg har vi anvendt resultater fra politiets medarbeiderundersøkelse høsten 2017 som sekundærdata og Difi-rapport 2017:9. Evaluering av nærpolitireformen; underveisevaluering om kultur, holdninger og ledelse. Studien er gjennomført i samarbeid med Trøndelag politidistrikt, og vi har avgrenset studiet til et fokus på kunnskapsdeling i den operative delen av politiet. Underveis i vårt arbeid med denne oppgaven har omorganisering av politiet i forbindelse med nærpolitireformen pågått. Kunnskap om hvilke faktorer som kan være av betydning for resultatet kan derfor være påvirket av dette.

Innsamlede data er behandlet ved hjelp av hermeneutisk metode. Funnene viser at digitale kommunikasjonsmedier som finnes og anvendes i kunnskapsdelingen i større grad anvendes til lagring og oppslag enn som verktøy til kommunikasjon online for samarbeid med mange samtidig på tvers av faggrupper og geografiske driftsenheter. Vi fant også at det er mye kunnskap og erfaringer i organisasjonen som deles lokalt i ulike formelle og uformelle arenaer, men at dette i mindre grad blir dokumentert og formidlet til andre geografiske driftsenheter. I tillegg fant vi at ledelse, involvering, kompetanse og relasjoner har betydning for kunnskapsdelingen.

Som en oppsummering av funnene har vi utviklet en modell som, ut fra et sosiokulturelt ståsted, viser sentrale faktorer som mellomleder bør ta hensyn til når hen skal utvikle og legge til rette for kunnskapsdeling og ta i bruk teknologi i organisasjoner med geografisk avstand.

Med dette fokuset og utvalget har vi til hensikt å få ny kunnskap om kunnskapsdeling som er overførbar til andre organisasjoner med lignende organisatoriske og geografiske utfordringer.

Abstract

This master's thesis focuses attention on knowledge sharing and the importance of leadership and new technology. The purpose of this study is to gain an increased understanding on knowledge sharing, and how different factors influence the knowledge sharing. We based our master's thesis on a big organization that has geographical distances between leaders and employees and researched how new technology is being used to support knowledge sharing. Our main thesis question and research question that we want to answer is:

“How can middle managers develop and facilitate knowledge sharing when you get a geographical distance between leaders and employees, and how can new technology be used to support this?”

We have researched our thesis question and research questions based on theories on knowledge sharing and the knowledge perspective. To find answers we conducted a qualitative survey with interviews with six scene commanders employed at Trøndelag police district. In addition, we have used results from the police's own employee survey from the fall of 2017 as secondary data and the Difi-rapport 2017:9. An evaluation of National Police reorganization; formative assessment of culture, attitudes and leadership. The study is conducted in cooperation with Trøndelag police district and focuses on the operative division of the police. During our work with this master's thesis there have been some reorganization of the police concerning the National Police reorganization. Knowledge on which factors that may be of importance to the result can be affected by this.

Collected data has been processed using hermeneutic method. The results show that digital communications media that exist and are being used in knowledge sharing are being used more for storage and encyclopedia than as a tool for communication online for cooperation with large groups independent of professional groups and local area units. We also found that there are a lot of knowledge and experiences in the organization being shared locally in different formal and informal settings, but that the knowledge and experiences in a lesser degree gets documented and shared with other local area units. In addition to this we also found that leadership, involvement and relations have importance to knowledge sharing.

As a conclusion of our findings we have developed a model that, from a sociocultural point of view, show key factors that middle managers should take into consideration when developing and facilitating knowledge sharing, by using new technology in organizations with geographical distances.

With this focus and selection, our purpose is to gain new knowledge on knowledge sharing that is transferable to other organizations with similar organizational and geographical challenges.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	ii
Abstract	iv
Innholdsfortegnelse	vi
Oversikt over figurer og tabeller	viii
1.0 Innledning.....	1
2.0 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
2.1 Formål.....	3
2.2 Begrepsavklaringer.....	4
2.3 Avgrensninger	5
2.4 Oppgavens oppbygning	5
3.0 Virksomhetsbeskrivelse av case-organisasjonen - den store sammenhengen.....	6
3.1 Nærpolitireformen	6
3.2 Trøndelag politidistrikt.....	7
3.3 Innsatsledelse.....	9
3.4 Politiets medarbeiderplattform	9
3.5 Kunnskapsbegrepet i nærpolitireformen	10
4.0 Metode.....	11
4.1 Noen grunnleggende begreper.....	11
4.2 Hva betyr dette for vår forskning?.....	13
4.3 Veien fram til problemstilling	15
4.4 Vår tilnærming.....	16
4.5 Bearbeiding.....	22
4.6 Etiske spørsmål.....	25
4.7 Om å forske på egen organisasjon.....	25
4.8 Om overførbarhet	26
5.0 Teori	27
5.1 Hierarki, byråkrati og New Public Management.....	27
5.2 Kunnskapsbegrepet.....	29
5.3 Eksplisitt og taus kunnskap, SEKI-modellen	29
5.4 Om å skape/utvikle kunnskap.....	34
5.5 Barrierer for kunnskapsdeling	40
5.6 Informasjonsteknologi og kunnskapsledelse	44
5.7 Lærende organisasjoner eller organisasjoner som lærer?.....	47
5.8 Mellomlederen.....	50
6.0 Presentasjon av funn.....	53
6.1 Hvem er informantene?	53

6.2	Informantenes refleksjoner rundt avstandsledelse.....	54
6.3	Geografiske avstander og bruk av ny teknologi	57
6.4	Hvor og hvordan deles kunnskap i dag?.....	60
6.5	Bruk av ny teknologi for å legge til rette for kunnskapsdeling	66
6.6	Lederrollen og dens betydning for kunnskapsdeling.....	69
7.0	Drøfting – med utgangspunkt i de fire forskningsspørsmålene	77
7.1	Fremmede faktorer for kunnskapsdeling ved avstand.....	77
7.2	Hemmende faktorer for kunnskapsdeling ved avstand.....	86
7.3	Betydningen av mellomleders kompetanse	96
7.4	Bruk av ny teknologi for å tilrettelegge for kunnskapsdeling	100
8.0	Oppsummering og konklusjon/anbefalinger	104
8.1	Oppsummering	104
8.2	Konklusjon – sentrale faktorer for kunnskapsdeling ved geografisk avstand.....	106
9.0	Avsluttende refleksjon.....	109
9.1	Refleksjoner omkring valgt teori	109
9.2	Refleksjoner omkring valgt metode	109
9.3	Hva har vi lært	111
9.4	Samfunnsperspektivet.....	111
10.0	Referanser.....	113
	Oversikt over vedlegg	118
	Vedlegg 1 Forespørsel om tilgang til feltet.....	119
	Vedlegg 2 Tilgang til å gjennomføre forskning ved Trøndelag politidistrikt	121
	Vedlegg 3 Medarbeiderundersøkelsen Trøndelag politidistrikt høsten 2017	122
	Vedlegg 4 Spørreskjema	133
	Vedlegg 5 Intervjuguide.....	134
	Vedlegg 6 Forespørsel om å delta i intervju	136
	Vedlegg 7 Ikke meldepliktig forskning.....	137
	Vedlegg 8 Oversikt over forkortelser og dataprogrammer i Politiet.....	138

Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1 Trøndelag politidistrikt (Trøndelag politidistrikt, 2018)	7
Figur 2 Organisasjonskart Trøndelag politidistrikt pr 1.6.2018	8
Figur 3 Politiets medarbeiderplattform (Politiet, 2018)	10
Figur 4 Ulike vitenskapsteoretiske tilnærminger	11
Figur 5 Den hermeneutiske spiralen. (Grafikk: Mette Friis-Mikkelsen) Hentet fra www.forskning.no	14
Figur 6 Kunnskapsutvikling i SEKI-modellen (Nonaka & Takeuchi, 1995).....	30
Figur 7 Kunnskapsutvikling og samspill mellom ulike elementer i synet på kunnskap (Irgens & Wennes, 2011, s. 58)	34
Figur 8 Kunnskapspyramiden	40
Figur 9 Rammeverk for mellomleders funksjoner ved endring (Hope, 2015).....	51
Figur 10 Bruk av kommunikasjonskanaler - oppsummering av svar i spørreundersøkelse.....	67
Figur 11 Sentrale faktorer ved avstandsledelse som mellomleder bør ivareta for å dele kunnskap.....	107

Oversikt tabeller

Tabell 1 Tidsplan for masteroppgaven	17
Tabell 2 Beskrivelse av koder brukt ved transkribering	22
Tabell 3 Hjelpeskjema for å avdekke hva informantene beskriver	23
Tabell 4 Hjelpeskjema for å avdekke meningsinnhold	24
Tabell 5 Hjelpeskjema for å sammenfatte hovedfunn.....	24
Tabell 6 Det dikotomiske forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap (Hislop, 2013).....	29
Tabell 7 Taus og eksplisitt kunnskap i ulike perspektiv (Hislop, 2013, s. 37)	32
Tabell 8 En oversikt over ulike kunnskapsperspektiver med utgangspunkt i Gotvassli (2015, ss. 26-27 og 207)	33
Tabell 10 5x5- matrisen: Kunnskapshjelpere og steg i kunnskapsutviklingen (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001, s. 153). Kryssene i tabellen indikerer hvor stor betydning kunnskapshjelperen har i forhold til stegene i kunnskapsutviklingen.	35
Tabell 11 Karakteristiske tegn ved ulike kommunikasjonsmedier (Hislop, 2015, s. 213)	46
Tabell 12 Oversikt over Senges disipliner	48
Tabell 13 Oversikt over politiets datasystemer - basert på intervjuene	68
Tabell 14 Ba. (se vedlegg 8 med forklaringer på de ulike forkortelsene og Ba-ene i politiet).80	

1.0 Innledning

Avstandsledelse er en veldig aktuell problemsstilling i dagens samfunn. Vi ser at stadig flere organisasjoner sentraliseres og at det blir større enheter. Dette gjelder både i privat, offentlig og frivillig sektor. Den pågående nærpolitireformen er en slik reform, som ble iverksatt i perioden 2016 til 2020. Reformen innebærer både en struktur- og kvalitetsreform. Det er en reduksjon fra 27 til 12 politidistrikter. Totalt legges det ned over hundre lensmannskontor, derav 19 i Trøndelag politidistrikt. De ansatte får delvis annet oppmøtested; det blir større avstander mellom ledelsen og medarbeiderne på mange tjenestesteder. Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) har på oppdrag fra Justis- og beredskapsdepartementet evaluert nærpolitireformen underveis. De har utarbeidet flere delrapporter, derav en som ser på arbeidet med kultur, holdninger og ledelse. (Difi-rapport, Evaluering av nærpolitireformen, 2017:9). I denne rapporten kommer det frem at det er mer behov for en mer aktiv ledelse og at:

Endringer i strukturen som følge av sammenhenger betyr at medarbeidere og ledere ikke er fysisk lokalisert samme sted. Dette gjelder en del ledergrupper, men også medarbeidere som organisatorisk tilhører en funksjonell driftsenhet, men fysisk er lokalisert i en geografisk driftsenhet. En slik matriseorganisasjon er uvant i en hierarkisk politiorganisasjon og kan bli en utfordring. (Difi, 2017:9).

Store avstander kan bli en utfordring sier samme rapport. På www.politi.no kan vi lese at ett av de seks hovedmålene med reformen er «Et politi med bedre kompetanse og kapasitet, som deler kunnskap og lærer av erfaringer». Et av utviklingstiltakene som skal bidra til at politiet når målene med nærpolitireformen, er at politiets arbeid skal støttes av nye teknologiske arbeidsverktøy. Den teknologiske utviklingen gir både muligheter og utfordringer for politiet. Tekniske hjelpemidler som smarttelefoner, nettbrett i bil og utstyr til å foreta avhør på stedet, skal bidra til at politiet kan være mer på veiene, jobbe mer målrettet og løse flere saker mer effektivt.

Forskning viser at mellomlederen har en sentral rolle i organisasjonen ved at det ofte er hen som skal iverksette tiltakene som toppledelsen har besluttet, for eksempel å dele kunnskap og erfaring. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 5.8. Samtidig skal mellomlederen bringe medarbeiderens synspunkter fra bunnlinja til toppledelsen slik at også bunnlinjas erfaringer blir hensyntatt i strategi- og utviklingsarbeid i organisasjonen. På hvilken måte påvirkes denne rollen av avstandsledelse? Hvordan påvirkes relasjonene mellom menneskene i

organisasjonen når det er avstand mellom leder og medarbeider? Kan en bruke digitale løsninger for å kompensere for fysisk avstand? Hvordan påvirker det forholdet mellom leder og medarbeider? Dette er noen av spørsmålene vi stilte oss i det innledende arbeidet med å utvikle en problemsstilling for vår undersøkelse. Politiet har uttalt at de ønsker mer kunnskap om avstandsledelse i deres organisasjon ettersom det er en av konsekvensene av den pågående nærpolitireformen (Difi, 2017:9). Dette vil vi utforske nærmere i denne masteroppgaven.

2.0 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av det som er skissert i innledningen vil vi i denne masteroppgaven utforske hvordan kunnskapsdeling skjer i en organisasjon der både bruk av teknologi og avstand mellom leder og medarbeider er en del av arbeidshverdagen. Vi ønsker å besvare følgende problemstilling:

Hvordan kan mellomledere utvikle og legge til rette for kunnskapsdeling når det blir geografisk avstand mellom leder og medarbeidere, og hvordan kan ny teknologi benyttes for å understøtte dette?

Dette har resultert i at vi stiller følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke fremmede faktorer for kunnskapsdeling ligger til grunn ved avstandsledelse?
2. Hvilke hemmende faktorer for kunnskapsdeling ligger til grunn ved avstandsledelse?
3. Hvilken betydning har mellomlederens kompetanse i forhold til deling av kunnskap og erfaringer når det blir geografisk avstand mellom leder og medarbeidere?
4. Hvordan kan ny teknologi benyttes for å tilrettelegge for kunnskapsdeling?

2.1 Formål

Vår tilnærming er å betrakte organisasjonen fra mellomledernes ståsted. Det vi ønsker å få svar på gjennom vår undersøkelse er hvilken rolle mellomlederen har, og kan ha, som en kunnskapsleder som bidrar til kunnskapsdeling i virksomheter som har avstandsledelse. Vi vil se på fenomenet kunnskapslederen som avstandsleder, og hvilke mulighetsrom som finnes som kunnskapsleder. Noen av mellomlederens medarbeidere har stedlig ledelse, og dette finner vi mye litteratur om. Men i hvor stor grad er denne litteraturen med tilhørende teorier om kunnskapsledelse anvendbar i forhold til avstandsledelse? Avstandsledelse er i stadig større grad i dag vanlig i virksomheter både i Norge og i verden for øvrig.

Ved å skrive denne masteroppgaven har vi et ønske om at det vi finner ut kan tilføre ny kunnskap om avstandsledelse og at det kan være overførbart til andre organisasjoner enn politiet. Det å drive ledelse i en digital tid, er slik vi ser det, et spennende og et aktuelt tema å forske på, fordi arbeidslivet i dag kjennetegnes av en svært høy utviklingstakt innen digitalisering. Dette gir nye muligheter for samarbeid og kunnskapsdeling på tvers av avdelinger, organisasjoner, fagmiljø og geografisk plassering.

2.2 Begrepsavklaringer

Vi starter med å avklare noen av de begrepene vi benytter i problemstillingen.

2.2.1 Mellomlederen

I vår masteroppgave har vi valgt å basere oss på Hopes definisjon av mellomleder (2015):

En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjefen og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvaret for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele. (Hope, 2015, s. 22).

På bakgrunn av denne definisjonen definerer vi innsatslederne i politiet som mellomledere, mens noen vil si at de «bare» er arbeidsledere på taktisk nivå. Mellomlederrollen er beskrevet nærmere i kapittel 5.8.

2.2.2 Kunnskapsdeling

Vi har valgt å benytte begrepet «kunnskapsdeling» i vår problemstilling fordi ett av målene i nærpolitireformen er «et politi med bedre kompetanse og kapasitet, som deler kunnskap og lærer av erfaringer». Les mer om kunnskapsbegrepet i kapittel 3.5.

2.2.3 Geografisk avstand - avstandsledelse

Begrepene fjernledelse og avstandsledelse benyttes om hverandre. Vår definisjon av avstandsledelse vil dreie seg om geografiske avstander: Det vil si at når det er geografisk avstand mellom leder og medarbeider. Det handler om å lede arbeid som blir utført på et annet geografisk sted, for eksempel at den operative styrken ledes fra et lensmannskontor, en politistasjon eller fra operasjonssentralen. Antonakis og Atweater (2002, i Hegghammer, 2009) betrakter ledelse og lederskap som en påvirkningsprosess, og at avstanden har en betydning for påvirkningsprosessen, der dynamikken i prosessen er avhengig av hvor nært eller fjernt den som ledes er fra ledelsen. De presenterer tre dimensjoner: fysisk avstand mellom leder og den/de som ledes, opplevd hyppighet av interaksjon mellom leder og de som ledes, som de benevner *kommunikasjonsavstand*, og oppfattet sosial og psykologisk avstand til leder, opplevd lederavstand. Colbjørnsen (2004) mener avstandsarbeid og hjemmearbeid, såkalt *teleworking*, ikke behøver å gjøre det vanskeligere for en leder å følge opp sine medarbeidere. Vi har valgt å forholde oss til begrepet avstandsledelse. Organisasjonsforskere har ikke skrevet så mye om avstandsledelse i organisasjonslitteratur fram til i dag.

2.2.4 Ny teknologi

Begrepet *teknologi* er ifølge store norske leksikon «læren om teknikker og de tilhørende materielle produkter innenfor et bestemt område.» (Gursli-Berg & Rosvold, 2018). Begrepet kan ha både en praktisk og en teoretisk betydning, men det essensielle er et krav om at kunnskapen skal være anvendelig og samfunnsnyttig. I vår undersøkelse benytter vi begrepet hovedsakelig i forhold til informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT), som er en samlebetegnelse for teknologi beregnet for innhenting, overføring, bearbeiding, lagring og presentasjon av informasjon.

2.3 Avgrensninger

Vi har avgrenset problemstillingen til først og fremst å se på mellomlederens rolle som kunnskapsleder, med teoretisk utgangspunkt innen ledelse og kunnskapsdeling i organisasjoner. Vi har i vår oppgave ikke fokus på organisasjonskultur. Nøkkelord som vi vil gjøre vår faglige drøfting rundt er geografisk avstand, mellomleder, læringsrom (ba), taus kunnskap, kompetanse, kunnskapsdeling og kunnskapsaktivister. I forhold til bruk av teknologi har vi ikke hatt fokus på aktuell programvare.

2.4 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven er inndelt i ni kapitler, og er bygd opp i henhold til veiledning til akademisk skriving ved HiNT (HiNT, 2013). Innledning, problemstilling og forskningsspørsmål i forhold er allerede presentert, og i forlengelsen av dette vil vi i kapittel 3 knytte denne tematikken inn i en kontekst ved å beskrive case-organisasjonen som er valgt. Kapittel 4 gir en oversikt over forskningsdesign og metodiske valg vi har gjort for å utforske problemstillingen og forskningsspørsmålene. I kapittel 5 presenteres relevante teorier som kan bidra til å belyse tematikken, og i kapittel 6 presenteres funn med en utstrakt bruk av sitater fra våre informanter. I kapittel 7 tar vi utgangspunkt i forskningsspørsmålene og drøfter funnene opp mot aktuelle teori. Kapittel 8 består av en oppsummering av hovedfunnene og presenterer en modell som beskriver viktige faktorer som mellomleder bør ta hensyn til ved avstandsledelse, før vi konkluderer ut ifra problemstillingen. Kapittel 9 inneholder noen avsluttende refleksjoner og forslag til videre forskning.

3.0 Virksomhetsbeskrivelse av case-organisasjonen - den store sammenhengen

I det følgende kapittelet beskriver vi det kontekstuelle forholdet som danner masteroppgavens bakteppe. Vi starter med en kort presentasjon av nærpolitireformen, før vår case-organisasjon, Trøndelag politidistrikt presenteres. Deretter presenterer vi ansvarsområdet for våre informanter og politiets medarbeiderplattform. Kapittel 3 avsluttes med å presentere kunnskapsbegrepet i nærpolitireformen.

3.1 Nærpolitireformen

Nærpolitireformen handler om at politiet skal bli enda bedre på å skape trygghet der folk bor og ferdes i det daglige. Politiet skriver på sine nettsider at Norge har en dedikert og kompetent politistyrke, som på flere områder er blant de fremste i verden. Til tross for dette er ikke norsk politi godt nok rustet for å løse sitt samfunnsoppdrag på en best mulig måte (Politiet, 2018). Det overordnede målet med nærpolitireformen som skal være ferdig i mål innen 2020 er beskrevet slik i Stortingsproposisjon 61 LS (2014-2015):

Et nærpoliti som er operativt, synlig og tilgjengelig, og som har kapasitet til å forebygge, etterforske og påtale kriminelle handlinger, og sikre innbyggernes trygghet. Det skal utvikles et kompetent og effektivt lokalt nærpoliti der befolkningen bor. Samtidig skal det utvikles robuste fagmiljøer som er rustet til å møte dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer. (Justis- og beredskapsdepartementet, 2015).

Når vi ser på delmålene i nærpolitireformen kommer det tydelig frem at kunnskapsdeling er et sentralt begrep. Det er satt seks delmål som skal bidra til at den overordnede målsettingen nås:

1. Et mer tilgjengelig og tilstedeværende politi med god lokal forankring og samhandling
2. Et mer enhetlig politi som leverer likere polititjenester med bedre kvalitet over hele landet
3. Et politi med mer målrettet innsats på forebygging, etterforskning og beredskap
4. Et politi med bedre kompetanse og kapasitet, som deler kunnskap og lærer av erfaringer
5. Et politi som skaper bedre resultater i en kultur preget av åpenhet og tillit, gjennom god ledelse og aktivt medarbeiderskap
6. Et politi som arbeider mer effektivt ved å ta i bruk bedre metoder og ny teknologi
(Justis- og beredskapsdepartementet, 2015).

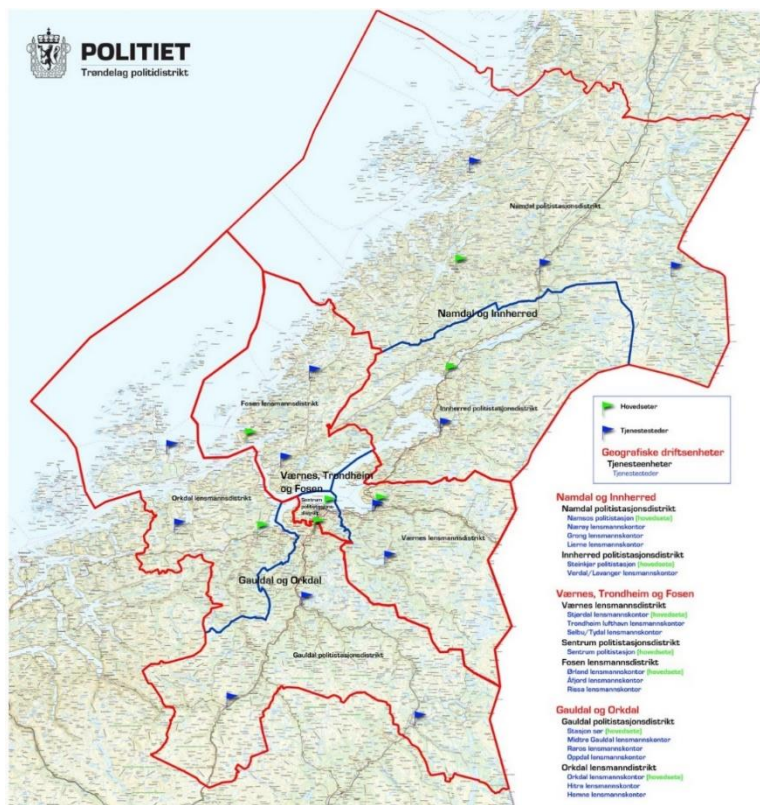
I filmen «Nye arbeidsmetoder i politiet» kan du se hvordan politiet selv presenterer nærpolitireformen: <https://youtu.be/9afFKT1aAX4>. (Politiet, Nye arbeidsmetoder i politiet, 2018)

Det er iverksatt mange utviklingstiltak som til sammen skal bidra til at politiet når målene med nærpelitireformen. Nærpolitireformens hovedtiltak kan ifølge politiet.no deles inn i fire hovedområder:

- Politiet skal organiseres på en ny måte
- Ledelse og styring i politiet skal styrkes
- Politiet skal utvikle nye og bedre måter å jobbe på
- Politiets arbeid skal støttes av nye og bedre teknologiske arbeidsverktøy
(Prop. 61 LS, www.regjeringen.no, 2015)

3.2 Trøndelag politidistrikt

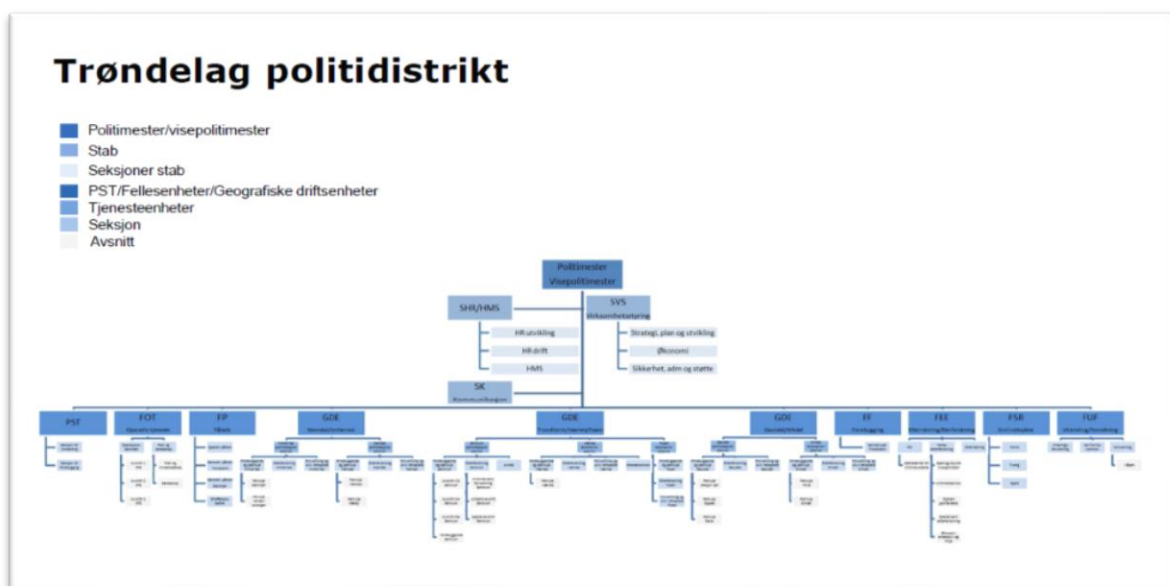
Som vi kan se i Figur 1 dekker Trøndelag politidistrikt hele Trøndelag fylke, samt Bindal kommune i Nordland. Politidistriktet strekker seg over 49 kommuner med et samlet folketall på ca. 440 000. Distriktet har omtrent 1000 ansatte og hovedsetet ligger i Trondheim. Som følge av nærpelitireformen ble antall politidistrikt fra 1. januar i 2016 redusert fra 27 til 12. Nærpolitireformen består av både en struktur- og kvalitetsreform og er en langsiktig plan for utvikling av norsk politi. Det vil ta flere år før en ser resultatet av de endringer som er gjennomført. Målet er at de største og viktigste endringene skal være gjennomført innen 2020 (Politidirektoratet, 2017).



Figur 1 Trøndelag politidistrikt (Trøndelag politidistrikt, 2018)

Fra 01.06.18 ble ny organisasjon satt i drift i Trøndelag politidistrikt og en har i den anledning utarbeidet en bemanningsplan. Den nye organisasjonen består av sju nye lensmanns- og politi-stasjonsdistrikt og tre geografiske driftsenheter (GDE). Til sammen vil dette utgjøre tjue tjenestesteder.

Under politimesternivået var politidistriktene tidligere organisert i funksjonelle og geografiske enheter. I tillegg fantes en administrativ stab og lokal avdeling for Politiets sikkerhetstjeneste (PST). Flere av disse prinsippene er videreført i ny struktur, men med en annen inndeling og nye oppgaver enn tidligere hva gjelder blant annet lederstøtte og funksjonelle enheter. Forskjellen mellom en funksjonell enhet (FDE) og GDE er at FDE er har et fagansvar innenfor et fagområde som ikke ligger under en GDE. Det er totalt 9 driftsenheter med 9 driftsenhetsledere på nivå 2. De tre GDE'ene skal se nærmest lik ut i innhold. GDE Nord omfatter Namdal politistasjonsdistrikt og Innherred politistasjonsdistrikt. GDE Midt omfatter Værnes lensmannsdistrikt, Sentrum politistasjonsdistrikt og Fosen lensmannsdistrikt, mens GDE Sør omfatter Gauldal politistasjonsdistrikt og Orkdal lensmannsdistrikt. Tjenesten skal utøves og organiseres med utgangspunkt i disse tjenesteenhetene. Hver tjenesteenhet består av fra en til fire tjenestesteder. Det er den samlede kompetansen og ressursen i hver enkelt tjenesteenhet som skal gi et best mulig og mest mulig likt polititilbud til alle innbyggerne og alle kommunene innenfor tjenesteenheten. Enkeltfunksjoner kan driftes fra felles enhet for sivil rettspleie (FSR) selv om oppgavene utføres ved en GDE. Det kan skje i tilfeller der det er hensiktsmessig ut fra oppgavens natur og for å sørge for kostnadseffektiv drift av politidistriktet (Politidirektoratet, 2016).



Figur 2 Organisasjonskart Trøndelag politidistrikt pr 1.6.2018

I vår undersøkelse omtaler vi tre nivå, disse er driftsenhetsledere, mellomledere og medarbeidere. Våre informanter er mellomledere ute på GDE'ene og ikke tilknyttet en FDE. Ledere på nivå 2 inngår i politimesterens ledergruppe. Det er mellomledere i alle enheter som er underlagt GDE'ene, og hvor mellomleder har og ikke har personalansvar. Den resterende gruppen, medarbeiderne innehar en funksjon som ikke innebærer ledelse med personalansvar.

3.3 Innsatsledelse

Johannessen og Glomseth (2015, s. 152) beskriver ulike lederroller i politiet. Politiledere skal grunnleggende sett ivareta tre overordnede roller i utøvelsen av lederskap. Dette er ledelse av fag, ledelse av organisasjon og ledelse av medarbeidere. Innsatslederne er politidistriktets øverste leder på taktisk nivå ved hendelser som krever koordinerende ledelse. De har ordremyndighet over en innsatsstyrke i en konkret aksjon eller operasjon. Ved hendelser som krever koordinerende ledelse, skal det alltid utpekes en innsatsleder (Politihøgskolen, 2012). Politiets beredskapssystem (PBS 1) er et planverk som inneholder retningslinjer for organisering og gjennomføring av politiets beredskapsarbeid. I dette beskrives innsatsledelse slik:

Innsatsledelse i en skarp aksjon, ved redningstjeneste eller andre alvorlige ulykker er blant de mest krevende oppgaver politiet kan bli satt til. Ved slike hendelser kan det være snakk om å redde liv, store materielle verdier eller å verne om viktige samfunnsinteresser. (Politidirektoratet, 2011, s. 140).

Totalt skal Trøndelag politidistrikt ha 27 innsatsledere fordelt på tre geografiske driftsenheter (GDE). I tillegg skal det være to fagledere som innehar en mer administrativ rolle og ligger under en funksjonell enhet (FDE), totalt 29 personer.

3.4 Politiets medarbeiderplattform

Medarbeiderplattformen er et nedskrevet budskap som lever i politiorganisasjonen. Budskapet er hvilke verdier en medarbeider i politiet skal kjennetegnes på ved å være modig, vise respekt, være helhetsorientert og tett på. I tillegg skal ledere sette retning og drive endring,



Figur 3 Politiets medarbeiderplattform (Politiet, 2018)

3.5 Kunnskapsbegrepet i nærpolitireformen

Politiets overordnede visjon er: Trygghet, lov og orden. Den sier ikke eksplisitt noe om kunnskapsbegrepet, men strategien og målformuleringen av nærpolitireformen er derimot mer kunnskapsrettet, og dette presiseres ytterligere i de seks delmålene. I proposisjon 61 LS (2014-2015) sies følgende om kunnskapsutvikling i nærpolitireformens som skal være i mål innen 2020:

Det skal innføres mekanismer for systematisk læring av hendelser for å sikre at hele organisasjon tilegner seg og videreutvikler relevant kompetanse. Politiet skal sikre effektive systemer gjennom IKT-verktøy og andre relevante mekanismer, slik at kunnskap deles mellom alle i organisasjonen som har nytte av den. Det er videre avgjørende at politiet innfører strukturerte metoder for erfaringslæring, slik at etaten høyner kvaliteten på sitt arbeid. Ved å evaluere hendelser vil man finne ut hva som ikke har gått bra og hvilke faktorer som har gitt suksess. Dette gir større bevissthet om hvordan man skal forholde seg til hendelser i fremtiden, og legger til rette for kunnskapsoverføring. (Justis- og beredskapsdepartementet, 2015, ss. 31 - 32 Kap. 6.3 Kompetanse og kunnskap).

Slik vi ser det gir dokumentet uttrykk for et strukturelt syn på kunnskap, der det legges vekt på individuelle ferdigheter og objektiv kunnskap. Se for øvrig kapittel 5.3.3.

4.0 Metode

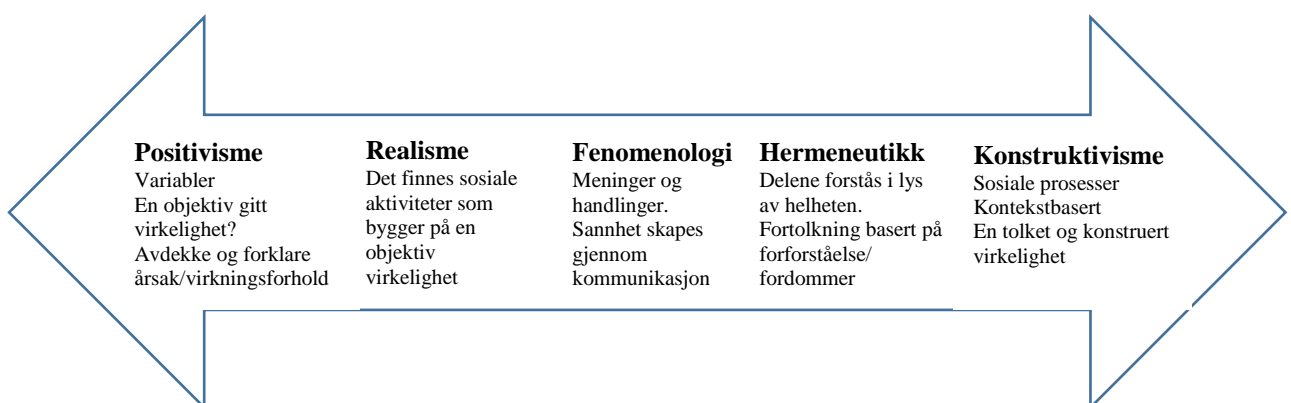
Begrepet metode betyr kommer fra det greske ordet *methodos* som betyr å følge en bestemt vei mot målet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2015, s. 25), eller som Kvale sier det «Begrepet metode betyr opprinnelig veien til målet» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 199). Det vil si vi må vite hva målet er før vi kan finne veien. Denne oppgavens mål er å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene som er beskrevet i kapittel 2.0. I det følgende beskriver vi vår vei mot målet; hvordan vi har samlet inn, analysert og tolket de dataene vi har innhentet. Men først noen grunnleggende begreper.

4.1 Noen grunnleggende begreper

I dette kapittelet beskrives ulike vitenskapsteoretiske perspektiver og de sentrale begrepene epistemologi og ontologi forklares. Vi beskriver også hovedforskjellen på kvalitativ og kvantitativ forskning.

4.1.1 Ulike vitenskapsteoretiske perspektiver

Innen samfunnsvitenskapelig forskningsmetode er det flere vitenskapsteoretiske retninger og perspektiver: Ytterlighetene er på den ene siden positivisme med en objektiv gitt virkelighet uten intervju eller undersøkelser av folk (avstand til feltet), og på den andre siden konstruktivisme der en gjennom feltarbeid (nærhet til feltet) og perspektivering tolker og forstår en virkelighet. Mellom disse er fenomenologi hvor en søker å forstå sosiale fenomener ut fra hvordan informantene opplever sin livsverden - sin virkelighet, og beskrive hvilken mening aktørene tillegger forskjellige handlinger (Justesen & Mik-Meyer, 2010); (Kvale & Brinkmann, 2009).



Figur 4 Ulike vitenskapsteoretiske tilnærminger

Figur 4 over er et forsøk på å beskrive noen av de ulike vitenskapsteoretiske tilnærmingene i forhold til hverandre på en linje fra positivisme til venstre og konstruktivisme til høyre. Forskerens ontologi og epistemologi har betydning for hvilken tilnærming man velger.

4.1.2 Ontologi og epistemologi

Begrepet *ontologi* kommer fra det greske ordet *onto* som betyr å være, og *logos* som betyr læren om og er studiet av hva som eksisterer, «læren om det værende» (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 14). I forhold til figur 4 befinner faget kunnskapsledelse seg i det samfunnsvitenskapelige området hvor det ontologiske spørsmålet dreier seg om hvordan forstå, forklare eller få innsikt i hvordan ting er og hvorfor det har blitt slik det er. I motsetning til naturvitenskapen hvor det ontologiske spørsmålet dreier seg om en objektiv gitt virkelighet og falsifisering (at man kan vise at en hypotese ikke stemmer med virkeligheten). Disse ytterlighetene gir ulike sannheter, men likevel sannheter som er like sanne ut ifra det perspektivet en har valgt.

Begrepet *epistemologi* kommer av det greske ordet *episteme* som betyr kunnskap, og *logos* som betyr læren om. Epistemologi er altså læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse. Vi synes at det danske ordet *erkendelsesteori* (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 14) gir en god beskrivelse av epistemologi. Enhver har implisitt et epistemologisk utgangspunkt for sin forståelse av verden. Det betyr at vi alle har ulikt syn på hvilken kunnskap som er relevant og hva vi kan vite noe om (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2015). Det epistemologiske spørsmålet er: Hvordan kan vi få kunnskap om hvordan virkeligheten er? For å finne ut av det må man velge en forskningsmetode. I neste kapittel beskriver vi to alternative metoder.

4.1.3 Kvantitativ og kvalitativ metode

I hovedtrekk kan man si at kvantitativ metode opererer med tall, mens kvalitativ metode omhandler tekst (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2015, s. 239). Innen kvantitativ metode benyttes ofte spørreskjema og resultatene kan telles opp for å kartlegge utbredelse av et fenomen. Det kan gjennomføres en analyse basert på kvantifisering og det forutsettes derfor at de fenomenene man ønsker å undersøke kan defineres og avgrenses relativt tydelig (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Kvalitative metoder benyttes for å få større innsikt innen et område for å øke forståelsen av sosiale fenomener (Thagaard, 2016). Metoden kan ifølge Justesen og Mik-Meyer benyttes innen både realistiske, fenomenologiske og

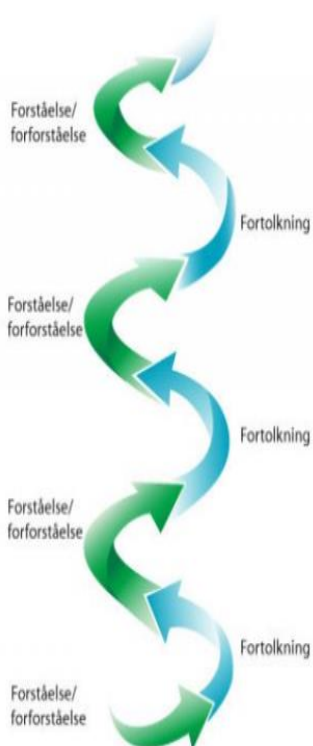
konstruktivistiske perspektiver (2010). Thagaard (2016) viser til Grønmo (2004, i Thagaard, 2016, s. 18) som har beskrevet noen sentrale forskjeller mellom kvalitative og kvantitative metoder: Kvalitative metoder er rettet mot analytiske beskrivelser, preget av fleksibilitet, nærhet til kildene samt en fleksibel design som gir gode muligheter for relevante tolkninger. Kvantitative metoder omhandler statistiske generaliseringer, strukturering, større avstand mellom forsker og kilder samt at resultatene i form av et avgrenset og enhetlig datasett gir grunnlag for en mer presis form på tolkningen av resultatene.

Bruk av kvalitativ eller kvantitativ tilnærming vil gi ulike data, men hovedforskjellen ligger i forskerens nærhet til deltakerne i prosjektet (Thagaard, 2016, s. 19). Dette kommer vi tilbake til i kapittel 4.7.

4.2 *Hva betyr dette for vår forskning?*

Vårt vitenskapelige ståsted påvirker hvordan forskningen gjennomføres og hvilken type sannhet vi søker. Vi er tre studenter som skriver denne oppgaven sammen, to kvinner og en mann. En av oss er utdannet sykepleier og har ledererfaring som ansatt tilrettelegger i en frivillig organisasjon. Den andre er utdannet gjennom forsvaret og politihøgskolen og arbeider nå i politiet. Den tredje av oss er utdannet innen pedagogikk, informatikk, administrasjon og ledelse og arbeider nå som daglig leder innen arbeidsinkludering. Gjennom vårt studium i kunnskapsledelse har vi tilegnet oss et vitenskapsteoretisk perspektiv som peker mot høyre i figur 4, ulike vitenskapsteoretiske tilnærminger. Dette får betydning for hvilke metoder vi kan velge når vi skal forske på avstandsledelse i politiet. Som masterstudenter innen kunnskapsledelse og som samfunnsforskere søker vi sannheter ut ifra subjektive handlinger. Det vil si det som skjer i relasjoner mellom mennesker og hvilken mening aktørene tillegger forskjellige handlinger (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Dette gir oss en retning når vi i neste fase skal velge et forskningsdesign for å beskrive den virkeligheten innsatslederne i politiet opplever.

4.2.1 Et hermeneutisk ståsted



Figur 5 Den hermeneutiske spiralen. (Grafikk: Mette Friis-Mikkelsen) Hentet fra www.forskning.no

Hermeneutikk, som betyr fortolkningslære, og fenomenologi, som betyr læren om fenomenene, er ifølge Dalland betegnelser som brukes både sammen og hver for seg (2015, s. 57).

Hermeneutikken tar utgangspunkt i prinsippet om at mening bare kan forstås i lys av den sammenhengen det vi studerer er en del av, og at delene forstås i lys av helheten (Thagaard, 2016, s. 41). Heidegger og Gadamer argumenterer ifølge Edbrup for at all fortolkning forutsetter at vi allerede har en forforståelse av verden (2012). Uten at vi tenker over det fortolker vi hele tiden verden omkring oss. Med vitenskapsteorien om hermeneutikk kan vi analysere fortolkningene våre. En slik tolkningsprosess er noe som aldri tar slutt, men som stadig utvides (Edbrup, 2012).

Fortolkningsprosessen øker vår forståelse i en stadig bevegelse frem og tilbake fra helhet til del og fra del til helhet, i en vekselvirkning hvor helhet og del gjensidig betinger hverandre. Fortolkningen sikter mot en enhetlig forståelse som viser sammenhengen mellom delene og den helheten de utgjør. (Thommassen, 2006, ss. 91-92 i Dalland, 2015, s. 58).

Figur 5 viser at vi ikke begynner på bar bakke når vi skal forstå noe nytt, for eksempel en historie. Vi bruker den kunnskapen vi allerede har (forforståelse) til å fortolke hva som skjer i historien. Etter hvert som historien beveger seg framover glir opplysningene inn i vår forforståelse. Når vi har lest halve historien gjenkjenner vi for eksempel navnet på hovedpersonene. På den måten er en fortolkning hele tiden et møte mellom oss og det vi oppfatter (Edbrup, 2012). Hermeneutikk er opprinnelig læren om fortolkning av tekster (Edbrup, 2012). Gjennom å tolke intervjuetekstene etableres en dialog mellom oss som forskere og teksten der vi forsøker å studere den meningen teksten formidler. Geertz (1973, i Thagaard, 2016, s. 41) sier at et mål må være å beskrive en «tykk» eller «tett» beskrivelse. En «tynn beskrivelse» beskriver bare det som observeres, i motsetning til en «tykk beskrivelse» som også inneholder utsagn om hva de personene vi studerer kan ha ment med sine handlinger, hvilke fortolkninger både de og forskeren har. Geertz mener at ideene til tolkning alltid vil hentes fra tidligere litteratur, ikke fra dataene i seg selv (1973, i Thagaard, 2016, s. 41).

Hovedhensikten med hermeneutikken som metode er å gi oss økt forståelse gjennom tolkning og forståelse. Gjensidigheten mellom helhet og del er et vesentlig trekk ved den hermeneutiske metode, samtidig som forholdet mellom fortolkeren og teksten er viktig. Når vi fortolker den transkriberte teksten fra intervjuene nærmer vi oss teksten ut fra vår tidligere forståelse av fenomenene som beskrives i teksten. Denne forståelsen blir av Gadamer beskrevet som fordommer (1975, i Kvale & Brinkmann, 2009). Gadamer mener at forskeren alltid vil forstå det hen skal utforske og tolke ut fra sin samtids ideer og forhold, og de tradisjoner som preger vår tid. Vi har alltid med oss en forforståelse som påvirker hvordan vi tolker en tekst. Både Heidegger og Gadamer hevder, ifølge Kvale og Brinkmann, at måten vi nærmer oss en tekst på vil bestemme det vi ser, fordi tolkning av teksten alltid vil skje innenfor en kontekst som legger føringer på hvordan vi skal betrakte teksten (Kvale & Brinkmann, 2009). Et eksempel på det er når vi leter etter barrierer for kunnskapsdeling i de transkriberte intervjuene.

Ved å arbeide med teksten blir vi klar over egen forforståelse og intensjonene og meningene i teksten vil framstå tydeligere fordi vi som fortolkere av teksten får en økt forståelse av oss selv. Ved å veksle mellom helhet og del, egen forforståelse og ny erfaring kan man oppfatte flere nyanser i teksten. Målet er at det skal skje en utvikling fra forforståelse til ren forståelse som kan gjøre oss mer bevisst i forhold til de meningene vi kan trekke ut fra våre tolkninger (Kvale & Brinkmann, 2009). Selv om vi har gjennomført samme utdanning har vi festet oss ved ulike deler av pensum på bakgrunn av hver enkeltes interesser og det har vi sett når vi har arbeidet med intervjuene – vi trekker fram ulike deler av teksten.

4.3 *Veien fram til problemstilling*

På bakgrunn av hva vi ønsket å finne ut noe om startet arbeidet med å utarbeide en problemstilling som både skulle gi en retning for hvordan prosjektet kunne utformes, og samtidig bidra til å avgrense prosjektet. Vi startet diskusjonene på bakgrunn av egne erfaringer i arbeidslivet omkring utfordringer med å være leder for medarbeidere som har sitt faste arbeidssted geografisk adskilt fra leder, og hvordan relasjoner påvirkes av geografisk avstand. Som tidligere nevnt arbeider en av oss i politiet og vi har tidligere skrevet en oppgave sammen om den nye arbeidsmetoden «Politiarbeid på stedet» (PPS). Samtidig står politiet midt oppi nærpoltireformen, en stor offentlig reform som har betydning for alle innbyggere i landet. Veien til å velge politiet som forskingsfelt ble derfor forholdsvis kort.

Sammen har vi diskutert flere ulike problemformuleringer med utgangspunkt i et ønske om å tilføre ny kunnskap innen feltet eller kunne bidra til å belyse et samfunnsmessig problem (Thagaard, 2016). Vi har valgt et tema som vi er oppriktig interessert i, og har brukt tid til å sette oss inn i temaet og har arbeidet kreativt med å utvikle problemstillingen slik at den fanger opp det vi virkelig vil undersøke (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2015, s. 61). Vi har benyttet teknikker som brainstorming, vi har skrevet flere individuelle forslag som så er diskutert, først i gruppen, så med veileder. I mars trodde vi at problemstillingen vår var ferdig gjennomarbeidet og klar, men utover våren har den vært oppe til diskusjon flere ganger. Vi har erfart at Thagaards påstand om at arbeid med utvikling av problemstillingen er en tidkrevende prosess som ofte må gjentas i løpet av forskningsprosjektet stemmer (Thagaard, 2016, s. 51). Det samme gjelder forskningsspørsmålene, de har også blitt gjennomdiskutert i flere omganger. Sammen med problemstillingen skal de bidra til å tydeliggjøre hva vi ønsker å finne ut gjennom prosjektet samtidig som problemstillingen må være fleksibel nok til at vi som forskere kan gripe fatt i ideer som dukker opp underveis i prosjektet (Thagaard, 2016, s. 51).

Hvorvidt vi i vår problemstilling stiller et «Hvorfor-spørsmål», et «Hvordan-spørsmål» eller et «Hva-spørsmål» har betydning for teori- og metodevalg samt hvordan dataene analyseres (Justesen & Mik-Meyer, 2010, ss. 33 - 34). Vi har endt opp med et «hvordan-spørsmål» fordi vi ønsker å ha fokus på hvilke prosesser som ligger bak de utfordringer mellomlederen står overfor når hen skal legge til rette for kunnskapsdeling ved avstandsledelse fordi vi vil bidra til å få en økt forståelse for dette fenomenet. I tillegg prøver vi å få fram hvilke tanker informantene har omkring mulighetene til å benytte den teknologien de har tilgjengelig for å få til dette. Hvilke prosessuelle forhold er det som har innflytelse på mellomlederen i forhold til avstand og bruk av teknologi?

4.4 Vår tilnærming

Et forskningsdesign beskriver en overordnet plan for å løse forskningsprosjektet. Denne forskningsprosessen tar utgangspunkt i problemstillingen og det vitenskapelige ståstedet og er en detaljert plan for en rekke oppgaver for hvordan vi har gått frem for å få svar på problemstillingen. Gjennom arbeidet med å utarbeide problemstilling og forskningsspørsmål har vi beskrevet hva vi ønsker å undersøke. I dette kapitlet beskriver vi hvordan vi har arbeidet.

4.4.1 Tilgang til feltet

For å få tilgang til feltet sendte vi 17. januar inneværende år en skriftlig henvendelse til politimesteren i Trøndelag politidistrikt der vi beskrev formålet med vårt prosjekt (vedlegg 1). Vi har fått skriftlig bekreftelse fra politiet om tilgang til feltet og tillatelse til å foreta en datainnsamling gjennom intervju (vedlegg 2). I tillegg til fikk vi tilgang til en rapport fra medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført i Trøndelag politidistrikt høsten 2017. Denne rapporten ligger som vedlegg 3.

4.4.2 Tidsplan

Vi laget tidlig i prosessen en grovplan for milepæler/frister i forhold til arbeidsoppgavene i masteroppgaven og vi tok sikte på å bli ferdig med mesteparten av arbeidet innen 30. juni, for så å la innholdet synke før siste finpuss i august.

AKTIVITET	TID										
Litteratursøk og dokumentstudier	■	■	■								
Innhenting av data (intervju)			■	■	■						
Bearbeiding av datamateriale				■	■	■	■				
Skriving av masteroppgave				■	■	■	■	■	■	■	
Vurdering fra Nord Universitet											■
MÅNED 2017/2018	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sept

Tabell 1 Tidsplan for masteroppgaven

4.4.3 Valg av metode

I forhold til vårt vitenskapsteoretiske ståsted er kvalitativ metode den mest benyttede, og det er også det vi har valgt. Vi har gjennomført en datainnsamling ved hjelp av semistrukturert intervju som til en viss grad har et eksplorerende design. Helt i starten av intervjuet fikk informantene utdelt et spørreskjema (vedlegg 4) der vi spurte om bakgrunns-data. Siste del av spørreskjemaet er en kartlegging av hvilke kommunikasjonskanaler som benyttes og hvor ofte. Som tidligere nevnt har vi fått tilgang på politiets medarbeider-undersøkelse fra 2017 som sekundærdata. Denne rapporten oppsummerer svarene fra medarbeiderundersøkelsen som med 614 respondenter og svarprosent på 63 % gir svært relevante data til vår forskning. Dette er innsamlet og presentert etter en kvantitativ metode av Rambøll 2017. Vi har gjenbrukt spørsmål i denne rapporten som er relatert til ledelse, tilgjengelighet på ledelse,

læring, lærings- og delingskultur samt teknologi (vedlegg 3). Denne har vi benyttet som bakgrunnsinformasjon mens vi arbeidet med intervjuguiden til vårt intervju.

4.4.4 Litteraturgjennomgang

Vi har startet vårt forskningsprosjekt med en litteraturgjennomgang for å finne aktuell forskning innen feltet avstandsledelse og kunnskapsdeling. Ut fra vår problemstilling har vi søkt på aktuelle nøkkelbegreper som brukes som søkeord i ulike databaser for å finne relevant forskning og masteroppgaver. Vi har anvendt søkeord som avstandsledelse, fjernledelse, distant og distributed management, stedsuavhengig ledelse, teleworkers, kunnskapsdeling, knowledge sharing, lærende organisasjoner, kunnskapsledelse og relasjonsledelse. Vi har funnet bøker, artikler og studentoppgaver fra andre som har forsket på avstandsledelse, og det har vært vanskelig å plukke ut det viktigste. Kildene er vurdert på bakgrunn av gyldighet, holdbarhet og relevans for vår problemstilling. På grunn av den raske teknologiutviklingen og behovet for størst mulig relevans for vår problemstilling har vi søkt etter forskning av nyere dato og spesielt innenfor politiet. Vi har funnet relevante rapporter og evalueringer i tilknytning til nærpolitireformen fra Difi (2017:9). Ved å studere litteraturlistene har vi funnet aktuell litteratur ved hjelp av *snøballmetoden*. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2015, s. 119).

4.4.5 Det kvalitative forskningsintervju

Intervju kan være nyttige for å få innsikt i meninger og holdninger som kan bidra til å utdype de aktuelle temaene i oppgaven. Gjennom intervjuene ønsker vi å avdekke detaljert informasjon fra enkeltindivider, samt får fram en bredde av synspunkter, holdninger, erfaringer og fortolkninger (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2015). Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å få utfyllende informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin livsverden for å få innsikt i hvilke perspektiver, erfaringer, tanker og følelser de har omkring de temaene som blir tatt opp i intervjuet (Thagaard, 2016). Intervju er ifølge Ryen (2002, s. 15 ref. i Thagaard, 2013, s. 97) den dominerende metoden innenfor kvalitativ forskning. Det finnes mye litteratur om hvordan en skal gjennomføre gode intervjuer. Vi har lest Thagaards «Systematikk og innlevelse» (2016), Justesen og Mik-Meyers «Kvalitative metoder» (2010), «Det kvalitative forskningsintervju» av Kvale og Brinkmann (2009), samt innhentet gode råd i forhold til språk og spørreord i Rennemos «Lever og lær» (2006).

Allerede ved utarbeidelsen av intervjuguiden er det viktig å tenke på hvordan analysen skal gjennomføres slik at de spørsmålene vi stiller kan fortelle oss noe om det vi ønsker å vite. Det informantene forteller skal kunne analyseres på en måte som «beriker og utdyper meningen med det de sa» (Kvale & Brinkmann, 2009, ss. 200-201). Basert på politiets medarbeiderundersøkelse og Difi-rapporten utarbeidet vi en intervjuguide (vedlegg 5), der vi tok utgangspunkt i rådene fra Johannessen et al. (2015, ss. 149-155). Vi startet med en innledning der vi presenterte oss selv og prosjektet, samt konsekvenser av å delta, inklusive retten til å trekke seg, jamfør det forskningsetiske retningslinjer (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016). Deretter delte vi ut et strukturert spørreskjema med bakgrunnsinformasjon. Videre fulgte et faktaspørsmål der informanten kunne fortelle fritt fra sin arbeidshverdag. Vi hadde tre nøkkelspørsmål utledet fra problemstillingen. Under hvert hovedspørsmål hadde vi flere oppfølgingsspørsmål, hovedsakelig av typen «hva» og «hvordan». Her kunne vi tatt med flere spørsmål som oppfordrer til å gi mer informasjon som for eksempel «kan du si mer om...» (Thagaard, 2016). Vi har forsøkt å unngå å stille ledende spørsmål og at våre antakelser om sammenhenger har blitt stilt som spørsmål i intervjuet (Thagaard, 2016). Til slutt måtte vi tenke på hvordan vi kunne rekonstruere den originale historien til en historie som vi ønsker å presentere.

Vi diskuterte å benytte fokusgruppeintervju med tanke på at diskusjoner internt i fokusgruppen kunne ha bidratt til å utdype temaene i vår undersøkelse. Når vi landet på å intervju enkeltpersoner var det basert både på vår manglende erfaring som forskere og at datamengden kunne ha blitt uoverkommelig med tanke på de ressursene vi har tilgjengelig. Vi valgte derfor å foreta en kvalitativ datainnsamling gjennom intervju. Formålet med intervjuet var å presentere eller å ta utgangspunkt i relevante resultater fra Difi-rapporten (2017:9) og medarbeiderundersøkelsen i Politiet. Vi ønsket å sette dette i sammenheng med våre forskningsspørsmål med tanke på å lete etter sammenhenger med gjeldende teorier innen ledelse og kunnskapsdeling. Parallelt ville vi ha fokus på om vi kunne tilføre noe nytt til fagfeltet når vi setter søkelyset på avstandsledelse. I intervjuet anvendte vi en semistrukturert intervjuguide med oppfølgingsspørsmål, og dataene ble dokumentet ved hjelp av lydopptak og notater.

4.4.6 Utvalget

I vår oppgave har vi valgt å anvende begrepet *informant* om de individene vi har intervjuet. Alternativt kunne vi ha benyttet begrepet *intervjupersoner* (Thagaard, 2013). I forhold til

utvalg, altså hvem vi valgte å snakke med, er det viktig at personene vi snakker med har relevant informasjon i forhold til vår problemstilling (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2015), altså en *strategisk utvelgelse*. Vi har valgt å fokusere på målgruppen innsatsledere i politioperative stillinger som innehar en mellomlederrolle i organisasjonen for å undersøke fenomenet kunnskapsleder nærmere. Samtidig skal vi ivareta perspektivet at denne kunnskapslederen driver avstandsledelse. Det vil si at våre informanter leder med-arbeidere på en annen lokasjon, samt blir ledet av en leder fra en annen lokasjon. Vi mener at et representativt utvalg av slike informanter er mellomledere som er lokalisert på ulike geografiske distriktsenheter i Trøndelag politidistrikt.

Selve utvalget er basert på tilbakemelding ifra hver enkelt som fikk en forespørsel om å delta i studien, se vedlegg 6. Totalt meldte 14 personer interesse for å delta i studien. I utvelgelsen av informanter tok vi hensyn til geografisk tilknytning og kjønn. Da den ene GDE'en ikke hadde på plass innsatsledere da studien fant sted, ble det ikke gjennomført intervju i en av de tre GDE'ene. Denne studien vil derfor i praksis være rettet mot ledere og ansatte i to av tre GDE'er i politidistriktet uten at dette nødvendigvis har en betydning for funnene i vår oppgave.

Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte individuelle intervju med seks mellomledere i politiet for å innhente tilstrekkelig data, men en viktig beslutning som måtte tas i underveis i intervjuene var hvor mange informanter som var nødvendig før vi kunne si at det ikke fremkom nye vesentlige opplysninger som kunne bidra til å belyse vår problemsstilling. Vi kunne da si at vi hadde nådd et metningspunkt (Thagaard, 2016, s. 65; Johannesen et al., 2015, s. 114).

4.4.7 Hvordan vi gjennomførte intervjuene

Kvale & Brinkmann (2009) er opptatt av det kvalitative forskningsintervjuet som håndverk, og viser blant annet til Dreyfus og Dreyfus' modell for ferdighetslæring (1999). Denne modellen beskrives for øvrig i kapittel 5.4.5. I den forbindelse anser vi oss selv som noviser. Som forberedelse har vi forsøkt å sette oss inn i ulike intervjuteknikker, samt testet ut spørsmålene i forkant. Vi har testet spørsmålstillingen på familie og venner, og gjennomført et testintervju med en politileder for å sjekke ut at spørsmålene er relevante og forståelige for informantene. Det har vært en klar fordel at en av oss arbeider i politiet slik at vi har hatt «*inside information*» om språk og kultur.

Vi har i vår oppgave gjennomført totalt seks semistrukturerte intervju av innsatsledere som har oppmøtested ved fire ulike tjenestesteder, fra Trondheim i sør til Namsos i nord. I forhold til denne studien er enkelte av informantene til daglig avstandsledere, mens de alle kan drive med avstandsledelse ved enkelte oppdrag.

Intervjuene ble gjennomført ved tjenestestedene der hver enkelt jobber i perioden februar - mars 2018. Vi valgte å gjennomføre intervjuene på deres arbeidssted, mest av praktiske årsaker, da de i motsetning til oss hadde tilgang på møterom. Det var en liten utfordring med å få avtalt møtepunkt for gjennomføring av intervjuene da alle informantene jobber helt eller delvis i turnus. Informantene fikk bestemme tid og sted selv.

Vi fordelte intervjuene slik at vi har gjennomført to intervju hver. Intervjuene startet med en gjennomgang av formål med vår masteroppgave før informanten fylte ut et spørreskjema med bakgrunnsinformasjon. Etter dette ble det startet lydopptak. Intervjuene hadde en varighet på fra 45 til 77 minutter, og det ble skrevet stikkord underveis. Selve intervjuene er nok gjennomført litt ulikt fordi vi har ulik erfaring, men vi har tatt sikte på en uformell og åpen utveksling av den kunnskapen og de erfaringene som informantene sitter inne med. En metode som av Holstein og Gubrium (2004, i Thagaard, 2016, s. 106) beskriver som aktiv intervjuing, der både forsker og informant bidrar i fortolkningsprosessen. Ved gjennomlytting av intervjuene hører vi mange støttende kommentarer i form av «mm», «ja» som tydelig påvirker hvordan informanten svarer videre. Dette er et av dilemmaene som Rapley (2007, i Thagaard, 2016, s. 106) beskriver i forhold til å innta en lyttende holdning. Våre kommentarer har både bidratt til brudd i intervjuet og til videre utdyping av svaret. Vi har ikke hatt fokus på kroppsspråk i våre intervjuer, og om det eventuelt skulle være motsetninger mellom det som ble uttrykt i ord og kroppsspråket. Intervjuene ble avsluttet ved at vi hadde en oppsummering av det som ble sagt, der vår fortolkning av informantens svar ble sammenfattet. Dette er i tråd med hermeneutisk tilnærming hvor forsker ifølge Kvale og Brinkmann (2009, s. 253) bør stille spørsmål i forhold til hvordan vi som forskere har forstått meningen med det informantene har sagt. I denne fasen var det mulig for informantene å komme med flere og utfyllende opplysninger. Etter at lydopptaket var avsluttet opplevde flere av oss at informantene ønsket å fortsette samtalen, men opplysninger som framkom i disse samtalen er ikke tatt med i den videre bearbeidingen av teksten. Umiddelbart etter intervjuet skrev vi ned en refleksjon over hvordan intervjuet hadde forløpt og hørte igjennom intervjuet for å forbedre teknikken før neste intervju (Thagaard, 2016, s. 112).

4.5 Bearbeiding

I vår masteroppgave handler innsamlet data om tekst som er transkribert fra intervju. Vår forskning har tyngdepunktet på empiri i Politiet, men vi støtter oss til relevante dokumentstudier og forskning innen feltet. Vi søker å finne fenomener innen kunnskapsutvikling i organisasjoner, som gjennom omstrukturering er sterkt påvirket av avstandsledelse og digitalisering. Vi har behandlet og systematisert teksten gjennom systematisk lesing og kodet den etter tema, kategorier, fenomener og nøkkelord, slik at vi kunne bli i stand til å finne svar på våre antakelser og forskningsspørsmål. I løpet av denne prosessen fant vi ikke alle de svarene vi forventet. Andre funn medførte at vi måtte gå noen steg tilbake i forskningsprosessen og gjennomføre ny analyse og tolkning av den innsamlede datamengden ut ifra nye formål med forskningen.

4.5.1 Transkribering

I transkriberingsfasen ble lydopptakene fra intervjuene omgjort til tekst. Dette er en prosess som aldri kan bli helt nøyaktig (Kvale & Brinkmann, 2009, ss. 186 -196). Formålet har vært å gjengi det informantene sa i intervjuene så nøyaktig som mulig. Hver enkelt av oss har transkribert de intervjuene vi har gjennomført for å sikre at elementer som kunne hatt betydning for menings-innholdet i samtalene ikke ble ekskludert i løpet av transkripsjonsprosessen. Vi har derfor markert så mange nyanser som mulig; understreking av ord, pauser, og beskrivelser som kremting, latter i stemmen, nøling, avbrytelser og lignende. For å markere disse nyansene har vi brukt følgende koder:

Kode	Betydning
(.)	Kort pause (under 0,5 sekund)
(...)	Mellomlang pause (mellom 0,5 – 1,0 sekund)
Understreking av ord/ STORE BOKSTAVER	Trykk på ord
(humrer)	Kontekstforklaring

Tabell 2 Beskrivelse av koder brukt ved transkribering

Ettersom informantene har dialekter som kan anses som indirekte personidentifiserende er alle sitat fra intervjuene transkribert til bokmål for å anonymisere dem. Da transkripsjonene var klare, lyttet vi igjen til intervjuene og korrigererte feil og mangler i transkripsjonstekstene. Det var tilstrekkelig tid mellom de innledende intervjuene (testintervjuet og intervju 1– 2) til at vi fikk transkribert ferdig de første intervjuene før de fire siste ble gjennomført. Det ga oss mulighet til å kunne korrigere litt på spørsmålsformuleringene. Alle intervjuene ble transkribert innen en uke etter at intervjuene var gjennomført. Totalt har vi transkribert

intervjuene til 73 sider tettskrevet tekst: ustrukturerte data som skulle bearbeides videre.

4.5.2 Kategorisering av empiri

Innen kvalitativ forskning kan analysen handle om data i tekstform og følgelig må en bearbeide store mengder ustrukturerte data. En splitter opp materialet i deler uten å miste helheten. Analysedelen kan være tidkrevende og handler om å gå fra det komplekse til det enkle ved å redusere, systematisere og organisere innsamlet data etter tema. Videre skal en forklare resultatene ved å tolke disse dataene ved å utvikle fortolkninger av og perspektiver på den informasjonen som ligger i datamaterialet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2015, s. 163). Å tolke resultatene av en undersøkelse innebærer å reflektere over dataenes meningsinnhold (Johannesen et al., 2015, s. 193). Spesielt i kvalitative forskningsopplegg som er mer fleksible og eksplorative (induktiv metode) sammenlignet med kvantitativ forskning som er mer strukturert og teoretisk (deduktiv metode), kan en gå mye frem og tilbake og over i hverandre i analyse- og tolkningsfasen før en til slutt ender opp med å ha identifisert temaer og mønstre i datamaterialet som kan kommuniseres gjennom en form for rapportering (Johannesen et al., 2015, ss. 161-163).

4.5.3 Hvordan har vi gjort det?

Etter at alle intervju var ferdig transkribert, leste vi igjennom hverandres intervju for å få en felles forståelse og få en følelse av helheten. Deretter leste vi alle intervjuene med tanke på å avdekke meningen med det hver enkelt informant har svart. Hva sier de egentlig? Hva er det de beskriver? Hvilke sitater kan vi bruke for å få fram den virkeligheten informanten beskriver? Denne prosessen gjorde vi først individuelt, deretter har vi diskutert det vi har kommet fram til i fellesskap. Til tross for at vi har gjennomført samme utdanningsløp legger vi merke til ulike meninger i teksten, muligens på bakgrunn av vår ulike bakgrunn. Dette har vært både en styrke og en utfordring i analysearbeidet. I dette arbeidet benyttet vi oss av følgende hjelpeskjema:

1.	Hovedfunn	
2.	Hovedfunn	
3.	Hovedfunn	
H1	Sitater	
H2	Sitater	
E1	Sitater	

Tabell 3 Hjelpeskjema for å avdekke hva informantene beskriver

Her ble hvert enkelt spørsmål i intervjuet gjennomgått og aktuelle sitater ble notert ned. Disse funnene ble diskutert og hovedfunnene ble omskrevet til å uttrykke temaet for den naturlige meningsenheten, for eksempel:

Nøkkel-spm.:	Svar koblet til forskningsspørsmål 1,2, 3 eller 4 og hovedfunn:	Utelate?
2.1.	<ul style="list-style-type: none"> • Mange personlige oppfatninger basert på erfaring (praksisbasert kunnskap) • En med kunnskapsbaserte meninger (en av de tre som har formell lederutdanning utover B) • Nære relasjoner og face-to-face interaksjon vektlegges som viktig for god utnyttelse av kompetanse for å utføre oppdrag på en god måte • Bruk av teknologi nevnes (operasjonssentral, telefon, samband, babs) 	

Tabell 4 Hjelpeskjema for å avdekke meningsinnhold

Deretter ble alle spørsmålene sortert og skrevet inn i samme dokument slik at vi kunne lese i sammenheng hva hver enkelt informant har svart under de enkelte spørsmål. Med bakgrunn i forskningsspørsmålene leste vi igjennom teksten og lette etter informantenes beskrivelser av fremmende og hemmende faktorer for kunnskapsdeling, eksempler på anvendt teknologi og betydningen av mellomleders kompetanse. Vi benyttet da følgende hjelpeskjema:

Kilde	Sitater	Fremmer, legge til rette for kunnskapsdeling	Hemmere for kunnskapsdeling	Mellomleders kompetanse	Teknologi	Kommentarer
Hovedfunn 1.1						
Mine tanker						
Aktuelle teori						
-						

Tabell 5 Hjelpeskjema for å sammenfatte hovedfunn

Vi har forsøkt å analysere teksten basert på Radnitzkys syv hermeneutiske fortolkningsprinsipper (i Kvale & Brinkmann, 2009, ss. 216 -217):

- a. Den kontinuerlige vekslingen mellom helhet og del, fortolkning og ny kunnskap, jmfør den hermeneutiske sirkel eller spiral
- b. Meningsfortolkningen slutter når man oppnådd «god gestalt, en indre enhet i teksten, som er uten logiske motsigelser»
- c. Testing av delfortolkningen mot den globale meningen i teksten
- d. Tekstens autonomi
- e. Kunnskap om temaet for en tekst
- f. Fortolkningen er ikke forutsetningsløs, og må derfor gjøres kjent
- g. Enhver fortolkning og forståelse innehar fornyelse og kreativitet

4.6 Etiske spørsmål

Forskning er underordnet etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Forskningsetiske prinsipper, retningslinjer og personopplysningsloven står sentralt innen dette (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2015). Thagaard (2016, s. 65) (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016), og fortløpende gjennom hele forskningsprosessen må forskeren gjøre forskningsetiske avveininger. Vi har sjekket både med veileder og Norsk Senter for forskningsdata (NSD) hvorvidt vårt prosjekt må godkjennes. På bakgrunn av at enkeltpersoner ikke kan identifiseres av dem som har tilgang til dataene, samt at vi ikke har innhentet personsensitive opplysninger er dette ikke nødvendig. Vi har lagt inn informasjon om vårt forskningsprosjekt i meldeskjema for behandling av personopplysninger på NSD sine nettsider, og har fått tilbakemelding om at vår forskning ikke er meldepliktig (se vedlegg 7). De opplysningene vi har behandles manuelt (Johannessen et al., 2015, s. 91). I forbindelse med intervjuet ble samtlige informater informert om anonymitet og taushetsplikt. Vi hentet informert samtykke til lydopptak og intervju. Informantene er informert om at dette vil bli slettet når undersøkelsen er avsluttet.

Et eksempel på en aktuell etisk vurdering i vår masteroppgave er å vurdere betydningen av å forske i egen virksomhet. I forhold til etiske dilemmaer knyttet til publisering kan det være en utfordring å fremstille resultatene på en måte som er akseptabel både for deltakerne og som formidler et faglig relevant perspektiv.

4.7 Om å forske på egen organisasjon

Den ene av oss tre arbeider i politiet. Det innebærer at en av oss har forsket i egen organisasjon, og det kan ha både positive og negative sider. På den positive siden finnes det fordeler med å forske i egen virksomhet ved at en lettere får tilgang til feltet, at en har en oppfatning av hva de er opptatt av og således kan finne en aktuell og viktig problemstilling for de som undersøkes, samt at en vet hvordan en kan gå frem for å etablere en god og tillitsfull atmosfære i intervjusituasjonen. Den interne kunnskapen bidrar til å kvalitetssikre både intervjuguiden og vår forståelse av det som blir sagt i intervjuene ved at en av oss kjenner politiet fra innsiden og dermed lettere kan sette seg inn i informantenes livsverden. På den andre siden kan man bli «*husblind*» ved at tema som man tar som en selvfølge ikke blir tatt opp. Å se på egen kultur og egen organisasjon med andres øyne er krevende. Av hensyn til prinsippet om konfidensialitet og muligheten for uheldig påvirkning av resultatet vurderte vi at den politiansatte ikke skulle delta i intervjuene, men vi endte opp med at han

intervjuet personer som han ikke arbeider sammen med til daglig. Han har likevel en relasjon til noen av informantene, og dette kan ha en påvirkning på resultatet (Thagaard, 2016, s. 87).

4.8 *Om overførbarhet*

Som nevnt i kapittel 2.1 ønsker vi å gjennomføre en forskning som kan ha verdi for andre organisasjoner en Politiet. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 9.

5.0 Teori

I det følgende kapittel beskriver hvilke teorier vi har benyttet i vår forskning.

5.1 *Hierarki, byråkrati og New Public Management*

Politiet har som vi kunne se av Figur 2 i kapittel 3.2 en detaljert og meget hierarkisk oppbygging. De opererer med titler og «skuldermerker» som gir en tydelig beskrivelse på hvor stort ansvarsområde du har og hva du har ansvar for. Denne måten å organisere ansvar på er helt i tråd med de prinsipielle organisasjonskartene fra den klassiske administrasjonslæren som beskrives i Morgan, figur 2.3 (2012, s. 32). Kjernen i denne strukturen er autoritetsmønstrene, der ulikt jobbanvar medfører ulik rett til å gi ordre. Det er dette autoritetsmønsteret som er selve festet i organisasjonen. Weber utformet en modell for byråkratiske organisasjoner, der myndighetene utøver sin makt på en forutsigbar og rasjonell måte. Weber beskriver følgende trekk ved byråkratiske organisasjoner: De er hierarkiske, det er en oppdeling og spesialisering fordelt på ulike avdelinger. Videre er virksomheten basert på regelstyring, kontinuitet og stabilitet og krever de ansatte ledernes fulle kapasitet. Ansettelse skjer på bakgrunn av formell kompetanse og virksomheten er upersonlig, det vil si strengt skilt fra det private (Weber, 1971, i Nylehn, 1999, ss. 27-33). Morgan beskriver denne type organisasjoner ved hjelp av metaforen maskin, der det forventes at menneskene i organisasjonen skal fungere rutinemessig, effektivt, pålitelig og forutsigbart. I følge den klassiske administrasjonsteorien skulle menneskene tilpasses maskinene og de blir sett på som maskiner (Morgan, 2012, s. 33). Planlegging og tilrettelegging av arbeidet skulle utføres av leder, men arbeiderne skulle gjøre jobben – helst uten å tenke (Morgan, 2012, s. 37). «En mekanisk organisasjonsmåte har en tendens til å begrense utviklingen av den menneskelige yteevnen» (Morgan, 2012). Dette passer dårlig for Politiet – hvor den enkelte polititjenestemann/-kvinne har høy kompetanse som er tilegnet gjennom hardt arbeid, utdanning og praksis, og derfor kan beskrives som kunnskapsarbeider, dette kommer vi tilbake til i kapittel 5.7.3.

I henhold til den klassiske administrasjonsteoriens prinsipper skal initiativ oppmuntres på alle nivåer i organisasjonen (Morgan, 2012, s. 31). Weber var, ifølge Morgan, klar over farene for å drepe menneskenes spontanitet og skapervilje når nesten hele livet ble preget av regler og rutiner (2012, s. 29). Han var opptatt av sosialt herredømme og fant tre ulike legitime former for makt som han beskriver som karismatisk, tradisjonelt og rasjonelt-legalt herredømme (Morgan, 2012, ss. 310-311). Morgan hevder at ny informasjonsteknologi «bryter ned

hierarkiet og innfører nye former for organisasjonsmakt», men at rasjonaliseringsprosessene og kontrollmekanismene som Weber var opptatt av, er like sterke som før (Morgan, 2012, s. 311). Økte krav til effektivisering, dokumentasjon og måloppnåelse gir administrasjonen en økende innflytelse som kan bidra til å gi dem et herredømme. «*Informasjon er makt*» sies det, og dette framkommer når informantene beskriver sitt informasjonsbehov i forhold til de endringsprosessene som nå pågår i forbindelse med nærpolitireformen.

Kritikerne til denne teorien hevder også at den kun fungerer når det er enkle oppgaver som skal utføres, når det er stabile rammevilkår for virksomheten, når man produserer de samme produktene om og om igjen og når kravet til presisjon er stort. Så det å organisere en virksomhet etter mekaniske prinsipper har helt klart mange fordeler, og det kan være effektivt. Men fordi verden rundt oss endrer seg i stadig større grad og i raskere tempo, stiller det nye krav til organisasjonens evne til nytenkning og å se andre innfallsvinkler. Skiftende omstendigheter krever nye handlinger og nye svar, og en mekanisk organisasjonsmåte vil kunne begrense den menneskelige yteevne fordi systemet er i fokus og utviklingen til den enkelte ansatte i organisasjonen kommer i bakgrunnen (Morgan, 2012).

5.1.1 *New Public Management?*

Mange endringer i offentlig sektor har skjedd etter innføring av New Public Management (NPM) (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2006, s. 99). NPM var en reform i offentlig sektor fra 1970-tallet, der det ble hevdet at organisasjonsmodeller og styringsformer fra det private næringsliv kunne overføres til offentlige organisasjoner (Christensen et al, 2006, s. 26). NPM har elementer både fra nyere økonomisk organisasjons-teori og ledelsesteori (Christensen et al, 2006 s. 136). Det legges vekt på kostnadseffektivitet, markedsretting og ledelsesteknikker, samt nettverksbygging og samvirke på tvers av offentlig og privat sektor (Christensen et al, 2006, s.26). Det er spesielt mål- og resultatstyring som forbindes med denne reformen (Christensen et al, 2006, s. 99), noe som også er innført i Politiet. Dette vil vi ikke gå nærmere inn på i vår oppgave, da vi har rettet blikket mot hvordan kunnskap og erfaring deles ved avstandsledelse. Det fører oss videre til begrepet kunnskap. Hva er egentlig dette dagligdagse begrepet kunnskap? Avhengig av hvem vi spør vil vi få ulike svar. Vi starter derfor med å reflektere litt rundt begrepet kunnskap.

5.2 Kunnskapsbegrepet

Den filosofiske diskusjonen om kunnskap og kunnskapsbegrepet har foregått så langt tilbake som til de store greske filosofene, blant andre Aristoteles (384–322 f.Kr.). Han regnes som opphavsmann til teori-/ praksisbegrepene i den vestlige kultur. Aristoteles fører blikket over fra ideenes verden til den praktiske verden. Hans læremester Platon snakket om det sanne, skjønnne og det gode. Den klassiske formen for kunnskap presentert av Platon er «Justified true belief» som er en begrunnet sann oppfatning som ikke kan betviles. Eleven Aristoteles skiller mellom tre ulike kunnskapsformer: Han hevder at kunnskapsbegrepet kan forklares ut ifra de tre perspektivene *episteme*, *techne* og *fronesis* (Aristoteles, 1999). Vitenskapelig kunnskap: viten om de uforanderlige ting (*episteme*), teknisk kunnskap: viten om hvordan man utfører en målrettet handling (*techne*) og praktisk klokskap: viten om hvordan man skal handle i situasjoner med skjønn (*fronesis*). Gotvassli beskriver disse perspektivene som påstandskunnskap, ferdighetskunnskap og praktisk klokskap (2015, s. 30). Perspektivene representerer ulike kunnskapssyn og dermed ulike vitenskapsteoretiske ståsted, som spenner i hele bredden fra positivismen der kunnskap er eksplisitt, objektiv og lett identifiserbar til det sosialkonstruktivistiske på den andre siden hvor kunnskapen er bundet til sosiale og kulturelle situasjoner og der kunnskapen kan ofte være taus (se også Figur 1). Vi kommer tilbake til dette i kapittel 5.3.3 som omhandler ulike perspektiver på kunnskap.

5.3 Eksplisitt og taus kunnskap, SEKI-modellen

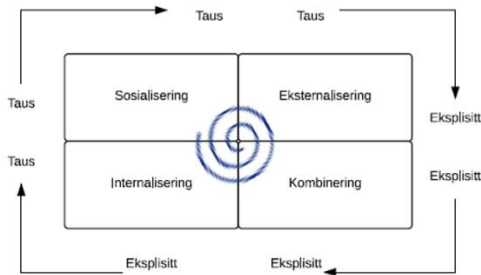
Taus kunnskap er den erfaringsbaserte viten (knowhow) om hvordan arbeidsoppgaver skal løses. Begrepet ble først introdusert av Polanyi (1966) under påstanden om at «humans can know more than they can tell.» Hans utgangspunkt er altså at *vi kan vite mer enn vi kan si*. Vi kan for eksempel kjenne igjen et menneskes ansikt blant millioner av mennesker, men det er vanskelig å beskrive hvordan. Hislop (2013, s. 23) har beskrevet det dikotomiske forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap i tabellen under:

Taus kunnskap	Eksplisitt kunnskap
Umulig å kodifisere	Kodifiserbar
Subjektiv	Objektiv
Personlig	Upersonlig
Kontekstavhengig	Kontekstuavhengig
Vanskelig å dele	Enkel å dele

Tabell 6 Det dikotomiske forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap (Hislop, 2013)

Nonaka og Takeuchi (1995) mener derimot at taus og eksplisitt kunnskap ikke er fullstendig adskilt, men at det er to typer kunnskap som utfyller hverandre. Med SEKI-modellen, (se

Figur 6) viser de hvordan interaksjon mellom disse to typene kunnskap kan skape ny kunnskap i organisasjoner. Modellen beskriver hvordan en organisasjon utvikler og konverterer kunnskap kontinuerlig som en spiralbevegelse innen rammen av fire prosesser. Hele prosessen veksler mellom individuell interaksjon og kollektiv interaksjon og interaksjonene går videre i stadig nye spiraler:



Figur 6 Kunnskapsutvikling i SEKI-modellen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

- Sosialisering – dele taus kunnskap mellom enkeltpersoner
- Eksternalisering/dialog – gruppesamtaler for å utforme konsepter
- Kombinering - omdanne kunnskap til eksplisitte former
- Internalisere – gjøre eksplisitt kunnskap taus igjen

Som et resultat av interaksjonene vil kunnskapen være i kontinuerlig bevegelse i lærings-spiralen, og nye diskusjoner og refleksjoner kan føre til forbedringer. Man kan for eksempel nedfelle kunnskapen skriftlig i dokumenter og manualer slik at den kan spres. Krogh et al. hevder at:

Ifølge kunnskapsspiralen vår vil imidlertid den kunnskapen som genereres gjennom hver interaksjon, til slutt bli delt og utgjøre organisasjonens kunnskapsbasis. Med andre ord vil alt summere seg til noe større enn summen av den enkeltes innsats. (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001, s. 207).

5.3.1 Kritikk av SEKI-modellen

Flere teoretikere har kritisert SEKI-modellen. Et eksempel er Gourlay (2006) som er skeptisk til deres påstand om at taus kunnskap kan gjøres eksplisitt, og hevder at sammenhengen mellom taus og eksplisitt kunnskap er mer komplisert enn det som framstilles av Nonaka og Takeuchi i «The Knowledge-Creating Company» (1995), og at de ikke beskriver de ulike formene for taus kunnskap. All taus kunnskap kan ikke oversettes eller tas i bruk, og mye eksplisitt kunnskap kan ikke forstås før man har innsikt i, og bakgrunn i, den tause kunnskapen. Begrepet *taus kunnskap* brukes i følge Gourlay (2006, s. 67) på tre ulike måter i empiriske undersøkelser: for det første på en måte der man kan fortelle om den kunnskapen

man besitter (artikulerbar kunnskap), for det andre der en følelse danner grunnlag for handlingen og for det tredje på en måte der mennesker ikke kan huske på å ha utført en handling eller opptreden, og de har ikke en intensjon å ikke fortelle om den kunnskapen de har. Gourlay (2006) foreslår at det er den tredje formen for taus kunnskap som bør brukes for å utforske empiriske fenomen.

Også Tsoukas (2005) er skeptisk til Nonaka og Takeuchis tolkning av taus kunnskap, og hevder med sitt kritiske perspektiv at deling av kunnskap skjer i komplekse, ikke lineære systemer. Han fremhever fortellinger (narratives) som en metode for å dele kunnskap og gjøre den organisatorisk. Han ser på taus kunnskap som noe personlig som baseres på opplevelser, fornemmelser og sansing og er nært knyttet til kroppen vår. Den skjulte kunnskapen handler i stor grad om intuisjon og er vanskelig å dele. Taus kunnskap henger ifølge Tsoukas (2005) tett sammen med den menneskelige dømmekraft, og denne er en avgjørende forutsetning for kunnskap. Olsen og Sjørtrø har i sin masteroppgave beskrevet hvordan regler, instruksjoner og sjekkpunkter blir erstattet med kroppsliggjort kunnskap og erfaring i krevende oppdrag, og begrep som magefølelse, teft, intuisjon og taus kunnskap blir en viktig del av oppdragsløsningen (2013).

Denne kritikken er etter vår vurdering interessant. Slik vi ser det er hovedstyrken til SEKI-modellen at den veksler mellom taus og eksplisitt kunnskap, og at den har fokus på å omdanne og ta i bruk taus kunnskap. Den kan relateres til både et objektivistisk og praksisbasert kunnskapssyn (eller strukturelt og prosessuelt kunnskapssyn).

5.3.2 *Kunnskap versus kompetanse*

Lai påpeker at kunnskap er bare en av komponentene i kompetanse (2016, s. 20). Hun definerer kompetanse som et potensial som består av «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.» (Lai, 2016, s. 46). Hennes utgangspunkt er at kompetanse er forankret i den enkelte medarbeider (Lai, 2016, s. 22). Hun beskriver hvordan en målrettet og helhetlig satsing på kompetanse kan bidra til å øke organisasjonens måloppnåelse og verdiskapning. Hun er opptatt av hvordan organisasjonens strategier kommuniseres i organisasjonen og viser til Gunnigle og Moore (1994, i Lai, 2016) sine tre hovedelementer som bør være med i denne kommunikasjonen. Før det første bakgrunn for valgt strategi, videre innhold i strategien og til slutt hvilken prosess strategien innebærer, det vil si hvilke tiltak som skal iverksettes (Lai, 2016, s. 34). Westerner trekker i tillegg inn begrepet kvalifikasjoner, og hevder at

«kompetanse blir altså evnen til å kunne ha flere kvalifikasjoner og sette disse sammen og se sammenhengen mellom dem.» (2013, s. 52). Han beskriver et hierarki der både tause og eksplisitte ferdigheter kommer før kvalifikasjoner, med kompetanse som det øverste nivået (Westeren, 2013). Dette fører oss videre til å se på ulike syn på kunnskap.

5.3.3 Ulike perspektiver på kunnskap

Begrepet kunnskapssyn har sin bakgrunn i begrepet epistemologi, som er læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse. Dette har vi allerede beskrevet i metodekapittel 4.1.2. Enhver har implisitt et epistemologisk utgangspunkt for sin forståelse av verden, og det betyr at vi alle har et ulikt syn på hva som er relevant kunnskap og hva vi kan vite noe om. Ulikt kunnskapssyn vil derfor være helt avgjørende for hvordan ulike organisasjoner tilegner seg kunnskap, ivaretar den og utvikler den (Gotvassli, 2015, s. 20). Hislop har som vi så i tabell 6 beskrevet det dikotomiske forholdet mellom eksplisitt og taus kunnskap, og beskriver to ulike perspektiver på kunnskap, det objektivistiske og det praksisbaserte. Han har tatt utgangspunkt i en rekke kunnskapsledelseslitteratur som for alvor dukket opp på midten av 1990. Den økte interessen for kunnskapsledelse skjedde samtidig med overgangen fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet hvor de viktigste ressursene i kunnskapssamfunnet er kunnskap og læring (Rohlin, Skarvad & Nilsson, 1994 i Gotvassli, 2013, s. 20). Selve kjernen i kunnskapssamfunnet er ledelse av menneskelige ressurser som stiller helt andre krav til ledelse og styring enn finansielle og fysiske ressurser (Gotvassli, 2015, s. 20). I boka «Knowledge management» (Hislop, 2013) presenterer Hislop de viktigste funnene og gjør en kritisk vurdering av begrepet kunnskap og forutsetninger for kunnskapsledelse i organisasjoner. Hislop hevder at kunnskap i utgangspunktet kan deles inn i to hovedtyper (2013) og beskriver forskjellene i tabellen under:

Objektivistisk perspektiv	Det praksisbaserte perspektiv
Kunnskap er taus eller eksplisitt	Kunnskap er både taus og eksplisitt
Kunnskap som en kognitiv prosess	Kunnskapende aktiviteter
Kunnskap er enten en individuell eller kollektiv prosess	Kunnskap er både individuelle og kollektive prosesser

Tabell 7 Taus og eksplisitt kunnskap i ulike perspektiv (Hislop, 2013, s. 37)

Det som skiller disse to retningene er at kunnskap enten blir sett på som et objekt, noe konkret og målbart eller som et resultat av en sosial prosess som ikke er lett å måle (Gotvassli, 2015, s. 27). Hislop sier at IT og kommunikasjonsteknologi har en nøkkelrolle i kunnskapsledelsesprosesser i det objektivistiske perspektivet. Ut ifra det praksisbaserte perspektivet sier

han at kommunikasjon og interaksjon fremmer kunnskapsdeling og er viktig i kunnskapsledelse (Hislop, 2013, s. 42).

Gotvassli har utviklet en modell som omhandler 4 ulike perspektiver på kunnskap; strukturperspektivet, det sosiokulturelle perspektivet, kunnskapsspiralen og intuisjon/ følelser.

Strukturperspektivet	Mellomposisjon «Kunnskapsspiralen» til Nonaka og Takeuchi (1995)	Det sosiokulturelle perspektivet	Kunnskapsutvikling gjennom følelser og intuisjon
Vektlegger individuelle ferdigheter og objektiv kunnskap.	Omdanning av taus kunnskap hos individ til eksplisitt kunnskap delt i organisasjonen. SEKI-modellen.	Gjennom sosial interaksjon samarbeide, reflektere og utvikle kunnskap sammen. Kunnskapen kan ofte være taus.	Gjennom god mestring i praksissituasjoner og utøvelse av oppgaver, sosiale prosesser som gir anledning til tolkning og innlevelse fra aktørenes side.

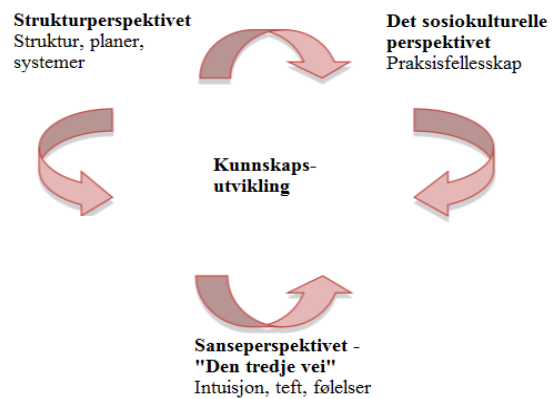
Tabell 8 En oversikt over ulike kunnskapsperspektiver med utgangspunkt i Gotvassli (2015, ss. 26-27 og 207)

Strukturperspektivet og det sosiokulturelle perspektivet er beslektet med Hislops (2013) to benevnelser «objektivistisk» og «praksisbasert». Midt imellom strukturperspektivet og det sosiokulturelle perspektivet kommer Nonaka og Takeuchis læringsspiral, SEKI-modellen (1995) som vektlegger hvordan en kan omdanne den tause kunnskapen hos enkeltindivider til eksplisitt kunnskap som kan deles i organisasjonen.

Når vi prøver å forstå kunnskapssynet og hvordan kunnskap utvikles i politiet har vi en forforståelse, jamfør kapittel 4.2.1 som er påvirket av vårt eget kunnskapssyn og vår måte å betrakte hierarkiske og byråkratiske organisasjoner. Vi mener at Morgan (2012) sin metafor maskin støtter våre antakelser om slike organisasjoner, og disse kjennetegnes blant annet med regler, rutiner, effektivitet og forutsigbarhet. På et overordnet plan kan derfor Politiet betraktes som en maskin, og dermed tenker vi at kunnskapssynet er preget av en rasjonell og analytisk forståelse, med andre ord et strukturelt perspektiv. Når vi betrakter den operative delen av politiet som vi gjennomfører vår forskning i, så oppdager vi at kunnskapssynet blant de operative mannskapene er annerledes enn vi først antok. Det er dette som kjennetegnes med den hermeneutiske spiral som vi beskrev i kapittel 4.2.1. Det er med dette sosiokulturelle perspektivet vi prøver å betrakte kunnskap og kunnskapsutvikling i politiet.

5.4 Om å skape/utvikle kunnskap

Utviklingen av kunnskap kan skje med utgangspunkt i de tre forståelsesrammene episteme, techne og fronesis som presentert ovenfor. Irgens og Wennes hevder at man kan skape kunnskaps- og prestasjonsutvikling gjennom å bruke og integrere alle tre perspektivene i et produktivt samspill (2011, s. 58), noe de har beskrevet i figur 7. Under beskriver vi noen av elementene. Planene anser vi som beskrevet i kapitlene 3.0 og 5.1.



Figur 7 Kunnskapsutvikling og samspill mellom ulike elementer i synet på kunnskap (Irgens & Wennes, 2011, s. 58)

5.4.1 Praksisfellesskap

Praksisfellesskap er uformelle grupper som kommer sammen, gjerne på tvers av organisasjoner og avdelinger (Newell et al., 2009 i Gotvassli, 2015, s. 73). Et praksisfellesskap kan være alt fra felles matpause i kantina eller et nettverk på e-post eller sosiale medier. De kan bære på en organisatorisk *knowhow*, og utvikler ofte over tid uformelle regler og rutiner for atferd som er vanskelig å forklare for personer utenfor fellesskapet (Brown & Duguid, 1991, i Gotvassli, 2015, s. 76). I følge Hislop deler praksisfellesskap noe felles kunnskap, en felles identitet og har en del overlappende verdier som fører til at det blir lettere å dele taus kunnskap og til å skape tillitsbaserte relasjoner som bidrar til å skape sosiale forhold som forenkler deling av kunnskap (2015, s. 154-167). På den annen side kan praksisfellesskap oppfattes som subkulturer som et utfordrende for ledelsen. Mesterlære, som vi skriver mer om i kapittel 5.4.5, finner man også i praksisfellesskap, både formelt og uformelt.

5.4.2 Om å skape kunnskap - kunnskapshjelpere

For å skape kunnskap i en organisasjon må det skapes et miljø i organisasjonen som er preget av gjensidig tillit, en kunnskapsutviklende kontekst preget av samarbeid og gode personlige relasjoner mellom de ansatte (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001, ss. 63-65). Gjennom å utvikle omsorg gjennom dimensjonene gjensidig tillit, aktiv empati, adgang til hjelp, pågangsmot og ingen fordømmelse vil ledelsen få et verktøy for å kommunisere verdien av omsorg i

organisasjonen (Krogh et al., 2001, ss. 67-73). I organisasjoner med høy grad av omsorg vil den enkelte medarbeider oppleve at kollegaene er til å stole på, de hjelper hverandre og heier hverandre fram, de lever med, noe som er svært viktig for å dele taus kunnskap (Krogh et al., 2001). Prosessen med å skape kunnskap består av 5 trinn: Dele den tause kunnskapen, utvikle begreper og konsept, rettferdiggjøre begrep og legitimere konseptet, utforme en prototype og til slutt å forsterke og gjøre kunnskapen tverrfaglig (Krogh et al, 2001). All utvikling av ny kunnskap starter, ifølge Krogh et al, med taus individuell kunnskap deles med andre for at den skal ha noen påvirkning (2001, s. 201). Hver enkelt organisasjon må skape den riktige kunnskapshjelpende konteksten.

Nøkkelen er å strukturere en organisasjon på en slik måte at kunnskapsutviklingen gjennomgående blir mer effektiv, og at man klarer å rive ned så mange individuelle og organisasjonsmessige barrierer som mulig. (Krogh et al., 2001, s. 202).

Effektiv kunnskapsutvikling krever en kunnskapshjelpende kontekst, det vil si felles møtestedet: fysisk, virtuelt, mentale eller en kombinasjon av disse tre (Krogh et al 2001, s. 23 referert i Gotvassli 2015, s 188). Det vil si et Ba, som ofte er definert som et nettverk av samhandling, et praksisfellesskap, men ikke nødvendigvis felles fysisk rom, som er nødvendig for utvikling av kunnskap (Krogh et al., 2001, ss. 203-205). Ledelsens ansvar i dette arbeidet er å sørge for effektivitet fra kunnskap til utvikling, og for at kunnskapen blir dokumentert og spredt i organisasjonen. Dette kan ledelsen tilrettelegge for ved å bruke de fem hjelperne i kunnskapsutvikling: Å formulere en kunnskapsvisjon, å lede samtaler, å mobilisere kunnskapsaktivister, å skape den riktige konteksten og å gjøre den lokale kunnskapen global (Krogh et al., 2001, s. 23). I figuren under vises sammenhengen mellom kunnskapshjelperen og dens betydning for stegene i kunnskapsutviklingen:

Kunnskapshjelpere	Steg i kunnskapsutviklingen				
	Dele taus kunnskap	Utvikle et konsept	Rettferdiggjøre et konsept	Utforme en prototype	Forsterke kunnskapen
Formulere en kunnskapsvisjon		X	XX	X	XX
Få i gang / lede samtaler	XX	XX	XX	XX	XX
Mobilisere kunnskapsaktivister		X	X	X	XX
Utvikle den riktige konteksten - Ba	X	X	XX	X	XX
Globalisere den lokale kunnskapen					XX

Tabell 9 5x5- matrisen: Kunnskapshjelpere og steg i kunnskapsutviklingen (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001, s. 153). Kryssene i tabellen indikerer hvor stor betydning kunnskapshjelperen har i forhold til stegene i kunnskapsutviklingen.

Vi velger å ta med denne teorien fordi vi ved å se etter situasjoner der de fem kunnskapshjelperne er i bruk, kan hjelpe oss til å se hvordan kunnskap deles i case-organisasjonen. I neste kapittel ser vi ulike metoder for læring og refleksjon.

5.4.3 Enkelt- og dobbelkretslæring og den reflekterende praktiker

Argyris og Schön (1978) beskriver to ulike tilnærminger til å lære: enkeltkrets- og dobbelkretslæring. I følge (Rennemo, 2006) kan enkeltkretslæring beskrives som en justering av det vi kan fra før, i motsetning til dobbelkretslæring hvor en reflekterer rundt forutsetningene for en hendelse og forsøker å gjøre noe med dem, slik at man kan løse problemene bedre neste gang. Enkeltkretslæring er mye brukt, og i mange situasjoner er dette hensiktsmessig. Utfordringen er at der det bedrives enkeltkretslæring vil det ikke føre til forbedringer av situasjonene. Enkelkretslæring kan beskrives som instrumentell læring som har til hensikt å effektivisere noe innenfor eksisterende mål og rammer. Dobbeltkretslæring innebærer at en utfordrer de mål og styrende variabler som ligger til grunn for handlinger. Disse styrende variablene er nedfelt i organisasjonens planer, retningslinjer og rutiner. Cummings og Worley hevder at å skape endringer i organisasjonens læringsprosesser forutsetter dobbelkretslæring underveis mens man skaper og anvender nye teorier slik at man kan bryte med eksisterende tankemønstre for å skape en ny virkelighetsforståelse og se nye muligheter (2015, s. 591). Et tredje nivå er metalæring eller deuterolæring som vil si å lære hvordan en skal lære. For å oppnå dette må man ha evnen til å stille kritiske spørsmål til hvordan læringsprosessen foregår både på individuelt og organisatorisk nivå, slik at vi får et bilde av hva som begrenser eller fremmer læringsprosessene i organisasjonen.

Rennemo hevder at man med kontroll og ensidig styring oppnår enkeltkretslæring, mens med informasjon og medbestemmelse oppnår man dobbelkretslæring (2006, s. 92). I praksis benyttes både enkelt- og dobbelkretslæring, avhengig av oppgavens innhold og i hvilken sammenheng den utføres i. Mange av de daglige rutineoppgavene gjennomføres i form av enkeltkretslæring, men det er mange oppgaver i politiet hvor en både kan og bør stoppe opp og analysere om det kan være alternative måter å utføre oppdragsløsningen på. Det finnes uante muligheter til å tenke nytt og gjøre ting smartere og bedre. I forhold til å utforske våre egne og andre handlingsstrategier er skillet mellom uttrykt teori og bruksteori nyttig. Rennemo (2006) viser til Argyris, Putman & Smith (1985, i Rennemo, 2006) som hevder at uttrykt teori er den forklaringen som vi selv mener ligger til grunn for vår adferd, men bruksteori er den som kan stadfestes først etter at handlingen har skjedd. Bruksteori er ofte tause kognitive forståelser som designer menneskelig handling, men kan gjøres eksplisitt gjennom refleksjon i etterkant av handlingen. Det er lettere ”å tenke og ville” noe enn å gjøre det.

I lederrollen gir vi uttrykk for hva vi synes er viktig å ha fokus på, men vår bruksteori kan bli tolket til noe annet. Blant medarbeiderne er det da oftest hva vi gjør som har størst betydning, mens det vi har uttrykt som en ønsket adferd får mindre betydning. Refleksjon betyr direkte oversatt tilbakekasting eller tilbakeføring (Rennemo, 2006). Videre er det meningsfylt å skille mellom refleksjon som foregår i etterkant av hendelsen, refleksjon i praksis, og refleksjon som foregår fortløpende eller parallelt med selve handlingen, refleksjon i handling (Schön, 2001). Når vi faktisk setter spørsmål ved hvorfor vi gjør ting på akkurat denne måten, får vi en ny dimensjon inn i vår praksis som Schön omtaler som refleksjon-i-praksis. Han sier videre at det er hele prosessen med refleksjon-i-handling som er så viktig for «kunsten» å håndtere usikre og ustabile situasjoner. Det at vi er i stand til, og tar oss tid til å reflektere over hvordan vi løser våre oppgaver gir oss ny kunnskap som kan løse nye utfordringer.

Eksperimentering er en form for handling, der implementeringen av ny praksis er en del av utforskningen. Ny praksis blir etablert umiddelbart. På denne måten kan refleksjon i handling foregå selv i usikre og unike situasjoner, fordi denne måten å jobbe på ikke er bundet til rasjonelle, tekniske dikotomier eller motsetninger. Erfaring er veien – ikke forutinntatte oppfatninger om at dette ikke er mulig. På denne måten kan også målet endre seg – man oppnådde noe annet enn det man først trodde man var på jakt etter.

I andre enden av denne skalaen betrakter Schön «ekspertene». Mange er så låst fast i sitt syn på seg selv som tekniske eksperter, at de aldri finner anledning til å reflektere over sin praksis. En høy grad av spesialisering kan lett føre til en sneversynt bedreviten, og helhetssynet blir dårlig. Dette kan være en hindring for innovasjon, som igjen vanskeliggjør omstillingsprosesser (Schön, 2001). Teorien peker altså på at det kan være utfordrende å få til innovasjon og omstillingsprosesser av arbeidsplassen når man blir for spesialisert. Schön sier da indirekte at for spesialiserte medarbeidere kan det være vanskelig å tilpasse seg nye krav og være endringsvillig.

5.4.4 Den tredje vei

Elkjaer (2004) beskriver ”den tredje vei”, utvikling av kunnskap gjennom refleksjon, følelser, intuisjon og estetikk. Denne kunnskapen springer ut fra den levende kroppen, og omfatter ferdigheter som griper inn i hverandre snarere enn å utelukke hverandre. Den tredje vei er et supplement til den tradisjonelle delingen mellom det strukturelle og sosiokulturelle kunnskapssyn. *Den første veien* bygger på det strukturelle synet på kunnskap som ser på kunnskap som en beholdning, hvor kodifisering av kunnskap vektlegges, eller som Hislop sier

det objektivistiske (2013, s. 27). *Den andre veien* representerer kunnskaper gjennom erfaring og praksisfellesskap. Her legges det vekt på personifisering av kunnskap, og kunnskap ansees som en prosess. Dette tilsvarer det Hislop beskriver som praksisbasert (2013, s. 42). *Den tredje veien* handler om å utvikle erfaring som en del av en kontinuerlig transaksjon mellom individ og organisasjon, fokus er på de mellomliggende forhold eller mellomrommet. Læringsmetoden her er individuell og felles utforskning eller reflekterende tenkning, og det er snakk om en transendental, gjensidig forming mellom individ og grupper. Det er praksis og menneskelig handling som er i fokus. Kunnskap omfatter ifølge Elkjaer også estetikk, følelser og form (2004). *Pragmatisk læring* dreier seg om utvikling av individuelle og kollektive erfaringer, hvor kritisk og reflektiv tenkning er en sentral innfallsvinkel i møte med usikre situasjoner. Denne tenkningen gir en ekstra dimensjon i synet på kunnskap som er relevant for politiet siden det er en virksomhet hvor kunnskapsutvikling gjennom refleksjon, kritisk tenkning og intuisjon er viktig. Selv om oppdraget i utgangspunktet er det samme, må de forholde seg til ulike mennesker og den enkelte situasjon vil alltid være unik. Som Olsen og Sjørtrø har beskrevet i sin masteroppgave (2013) tar den enkelte innsatsleder utgangspunkt i sin kunnskap og erfaring, reflekterer i situasjonen, bruker sin intuisjon og handler ut fra den. For å kunne dele og utvikle kunnskap sammen med andre kan det å reflektere over situasjon og se seg tilbake være nyttig. Også andre teoretikere har behandlet hvordan man kan lære av hverandre, vi fortsetter med mesterlære.

5.4.5 Mesterlære

Dreyfus og Dreyfus (1999) har i sine arbeider satt fokus på læring av ferdigheter og mener at læring best kan skje gjennom observasjon og imitasjon. De legger vekt på hvordan nybegynnere kan lære gjennom å være sammen med de som har lang erfaring og er eksperter på sitt område. Modellen består av fem trinn som hver beskriver ulike stadier i menneskets læringsprosess:

1. novise (nybegynner)
2. viderekommende begynner
3. kompetent utøver
4. dyktig utøver
5. ekspertise

I løpet av disse stadiene går den en fra å være regel og prosedyrestyrt, fra å «vite at», til erfaringsbasert intuitiv mestring «vite hvordan». Eksperten vet ikke bare hva som må gjøres, han vet også hvordan, og det innebærer utøvelse av skjønn. Novisen tilegner seg kunnskap ved å se på hvordan en kompetent utøver utfører oppgavene, og lærer etter hvert ekspertens metoder. Deler av ekspertens kunnskap er taus og lite kodifisert. Mesterlæremodellen er godt egnet til opplæring i praktisk arbeid hvor erfaring er en viktig faktor i oppgaveløsningen. Dreyfus og Dreyfus anbefaler å knytte seg til flere ulike mestere for å få mange impulser, for å kunne utvikle nye dimensjoner innen faget i stedet for å reprodusere i forhold til kun en læremester (1999).

Hvis vi ser på modellen til Dreyfus og Dreyfus (1999) med et kritisk blikk, ser vi at den legger liten vekt på analytisk tenkning, på egen refleksjon og utforskende holdning til å skape kunnskap og utvikle kompetanse. Modellen kan være godt egnet for å beskrive hvordan nyutdannede polititjenestemenn går gradene, og lærer av erfarne politifolk som har opparbeidet seg kompetanse og ”ekspertise” innen sine områder.

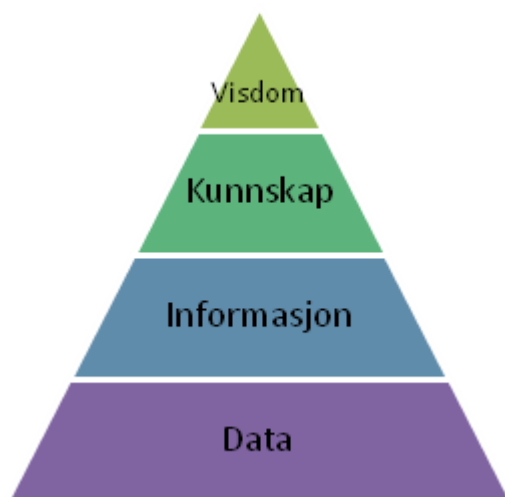
Nonaka og Takeuchi (1995) hevder på sin side at fem grunnleggende vilkår må være tilstede for at en læringsprosess skal fremmes: Intensjon, autonomi, kaos, redundans og nødvendig variasjon, og Gotvassli sier følgende:

Det som altså fremmer kunnskapsutvikling, er en organisasjon med klare mål og intensjoner, en viss grad av autonomi for enkeltmennesket, relativt fri flyt av ideer, meninger og kommunikasjon og forbindelseslinjer mellom personer og grupper. (2015, s. 58).

I senere arbeider har Krogh et al, kommet frem til de fem kunnskapshjelperne som er beskrevet i kapittel 5.4.2 og som legger til rette for kunnskapsutvikling (2001).

5.4.6 Kunnskapspyramiden

Kunnskapspyramiden beskriver at nivåene i kunnskapsutviklingen går fra data via informasjon til kunnskap og deretter klokskap/visdom. Når det diskuteres hva kunnskap er, blandes ofte disse begrepene (Prusak, 1997, og Gottschalk, 2004, i Gotvassli, 2015, s.23); (Westeren, 2013, ss. 42 - 45).



Figur 8 Kunnskapspyramiden

kunnskap berettiget og sann overbevisning (2001, s. 20) og den er både eksplitt og taus (2001, s. 21). Det må altså gjøres en vurdering i forhold til om informasjonen er sann eller usann; om det er informasjon eller feilinformasjon før det er snakk om kunnskap (Westeren, 2013, s. 45). Det øverste nivået i kunnskapspyramiden er visdom, eller klokskap, og brukes i følge Gotvassli om kunnskap «som er anerkjent, akseptert og brukt slik at det gir mening og resultat.» (2015, s. 24), eller som Westeren sier det: «hvis man klarer å bruke kunnskap fornuftig, så kan man kalle det for visdom.» (2013, s. 45). I og med at både informasjon og kunnskap er grunnleggende elementer i kunnskapsutviklingsprosessen velger vi å omfatte bruken av begge begrepene som kunnskapsdeling.

5.5 Barrierer for kunnskapsdeling

I forhold til barrierer for kunnskapsdeling tar vi utgangspunkt i den tyske forskeren Riege. Han Riege publiserte i 2005 en artikkel hvor han beskriver tre dusin barrierer for kunnskapsdeling som ledere må ta hensyn til. Artikkelen baserer seg på en litteraturstudie og beskriver mulige barrierer for kunnskapsdeling både på individ-, organisatorisk og teknologisk nivå. Formålet med artikkelen var å gi ledere et verktøy for kunnskapsledelse i sin organisasjon. På individnivå nevnes 17 potensielle barrierer, blant annet de ansattes kommunikasjonsferdigheter spesielt i forhold til muligheten til å dele taus kunnskap (Davenport & Prusak, 1998 i Riege, 2005, s. 24), samt betydningen av de ansattes sosiale nettverk. Også Krogh, Ichijo og Nonaka er opptatt av barrierer i kunnskapsutvikling og påpeker at det er en skjør prosess som ikke lar seg lede med de tradisjonelle virkemidlene (2001, s. 34). De deler inn i to grunnleggende barrierer: individ- og organisasjonsnivå.

På individnivå er de opptatt av den enkelte medarbeiders evne til å forholde seg til nye situasjoner, nye hendelser, ny informasjon og nye kontekster, altså endring og antyder at de to viktigste individuelle barrierene er dårlig tilpasning og trusler mot selvbilde (Krogh et al., 2001, s. 35). De viser til utviklingspsykologen Jean Piagets beskrivelse av hvordan mennesker forholder seg til sansepåvirkninger gjennom *assimilasjon* (ved at den enkelte skaper seg et fornuftig bilde av det som skjer basert på sine tidligere erfaringer) og ved *akkomodasjon* (ved at man prøver å gi mening til nye stimuli og klare å skille dem ut som ukjent). Når akkomodasjon blir for krevende oppstår barrierer mot den nye kunnskapen (Krogh et al., 2001, s. 36). Hislop er opptatt av hvordan sosiokulturelle faktorer kan ha betydning for mennesker motivasjon og vilje til å dele kunnskap, som for eksempel ansettelsesforholdet, konfliktnivå i organisasjonen, tillit, tid og bekymringer i forhold til tap av status, kulturelle forskjeller og personlighetstype (2015, ss. 137 - 151). Han viser til Newell og Swan (2000) som har delt inn tillit i tre nivå: companion (tillit basert på vurdering av godvilje eller vennskap, bygd opp over tid), competence (tillit basert på oppfatningen av andres kompetanse til å utføre relevante oppgaver og commitment (tillit som følger av kontraktsforpliktelser) (i Hislop, 2015, ss. 146 -147).

I følge Polanyi (1958, i Krogh et al, s. 37) kan ny kunnskap representere en trussel mot selvoppfatningen fordi akkomodasjon krever at man må forandre seg selv. Kunnskap er tett knyttet til selvbilde, og krav om endring kan oppleves truende. «Kunnskap er makt» sa den britiske filosofen Francis Bacon på 1600-tallet, og nettopp faren for å miste makt eller redsel for at deling av kunnskap kan forringe karrieremulighetene eller den enkeltes status i organisasjonen kan være en barriere (Probst et al., 2002 i Riege, 2005, s. 24). Mangel på kontakt mellom kunnskapskilder og kunnskaps-mottakere kan være en annen barriere, og det samme kan mangel på tid til faktisk å kunne dele kunnskapen (Riege, 2005).

På organisatorisk nivå beskriver Krogh et al fire alvorlige hindringer som reduserer mulighetene for at enkeltpersoner deler kunnskapen sin med resten av gruppen (2001, ss. 38 - 42). For det første må gruppen utvikle et felles språk, når det snakkes om eksempelvis PPS i politiet, så må alle vite hva dette betyr. For det andre organisasjonens fortellinger, de interne historiene som deles kan i mange tilfeller være negative og beskrive situasjoner hvor andre har mislyktes, og som dermed er med på å hindre folk i å prøve. Denne kan sammenholdes med en av Rieges individuelle barriere, nemlig at organisasjonens toleranse i forhold til tidligere feil kan være en potensiell barriere for kunnskapsdeling (De Long & Fahey, 2000

s.122 i Riege, 2005, s. 25) Watne tar opp denne problematikken i forhold til at feil som blir begått blir plassert på den enkeltindivider i stedet for å diskutere svakheter i organisasjonskulturen og de etablerte systemene, og hun hevder at denne praksisen er til hinder for dobbeltkretslæring i politiet (2012, s. 717). Den tredje hindringen dreier seg om prosedyrer, som på den ene siden samler erfaringene og gir en oppskrift på hvordan komplekse problemer kan løses, mens de på den andre siden gjør det vanskelig å stille spørsmål ved de etablerte rutinene (Krogh et al. 2001, s. 41). Den fjerde og siste organisasjonsbarrieren er bedriftsparadigmene, altså hvordan strategiske mål, visjon, overordnede oppgaver og kjerneverdier bidrar til organisasjonens virkelighetsoppfatning. «De er med på å avgjøre hvilke temaer som blir tatt opp i ledermøter, hvordan man snakker sammen, hvilke historier som blir fortalt og hvilke rutiner som følges.» (Krogh et al, 2001, s. 41). Dette blir også framhevet som en potensiell barriere hos Riege (2005, s. 26). Andre potensielle barrierer på organisatorisk nivå kan være hvilket fokus ledelsen har på verdien av deling, bedriftskulturen, hvordan de høyt kvalifiserte arbeidstakerne blir ivaretatt, og kommunikasjonsflyten for eksempel top-down, samt organisasjonens struktur og størrelse (Riege, 2005). Fahey og Prusak (1998) har fulgt over hundre kunnskapsprosjekter i organisasjoner. De kom frem til at kunnskapsledelse påvirkes av hvordan kunnskap blir forstått i en organisatorisk setting og fant en rekke feil man bør unngå. De har oppsummert disse i «De elleve dødeligste syndene innen kunnskapsledelse»:

1. Avklarer ikke en definisjon av begrepet kunnskap
2. Fokuserer på kunnskapsbaser i stedet for på kunnskapsflyt
3. Ser på kunnskap som om den eksisterer uavhengig av mennesker hode
4. Forstår ikke det fundamentale ved å utvikle en felles forståelse av kunnskap
5. Undervurderer betydningen av den tause kunnskapen
6. Frikobler kunnskap fra kunnskapsbruk
7. Undervurderer tanker og resonnementer
8. Fokuserer på historie og nåtid, ikke fremtid
9. Unnlater å anerkjenne betydningen av eksperimentering
10. Erstatte menneskelig kontakt med teknologikobling
11. Forsøker å utvikle direkte mål for kunnskap

De foreslår videre at ledere kan handle på tre måter for å bli en mer kunnskapsdrevet organisasjon; reflektere over kunnskap som et organisatorisk fenomen, rette oppmerksomheten mot hva de tror de kan, hvilke sannheter/fakta som råder og hvordan feil i kunnskapsbasen rettes. Sist men ikke minst handler det om å være årvåken på å avdekke og korrigere feil i kunnskapsprosessene i organisasjonen. Ved å gjøre dette mener de at man kan unngå fallgruvene som viser seg i mange organisasjoner som forsøker å arbeide med kunnskap.

På teknologisk nivå har Riege kartlagt åtte potensielle barrierer som for eksempel manglende integrasjon mellom IT-systemene og arbeidsprosessene, manglende teknisk support, urealistiske forventninger til hva systemene kan bidra med og at systemene ikke snakker sammen. I tillegg nevner han motvilje mot å ta i bruk systemene samt manglende opplæring. I følge Krogh et al. (2001) vil «et for sterkt fokus på teknologiske løsninger også representere en vesentlig trussel mot utveksling av taus kunnskap i en organisasjon.» (2001, s. 188). Riege konkluderer med tre hovedfaktorer som sammen kan bidra til en vellykket kultur for deling av kunnskap. For det første å motivere og oppmuntre og stimulere den enkelte medarbeider til målrettet å fange, formidle, overføre og bruke ny kunnskap, spesielt taus kunnskap. For det andre å etablere en flat og åpen organisasjonsstruktur som letter gjennomslipelige kunnskapsflytprosesser og fremmer en kontinuerlig lærende organisasjonskultur, tydelig kommunikasjon av organisasjonens mål og strategier som er knyttet til kunnskapsdeling og fordelene ved det, samt ledere som leder ved å være forbilder og gir tydelig retning og tilbakemeldinger. Samt for det tredje, moderne teknologi som på en hensiktsmessig måte fremmer egnede delingsplattformer til alle dem som trenger det fra diverse interne og eksterne kilder (Riege, 2005, s. 31). Riege avslutter med at det ikke finnes snarveier til å dele kunnskap, og hensikten med det hele er at de rette folkene finner den rette kunnskapen til rett tid.

In brief, knowledge sharing has no real value to individuals and organizations unless those people who are in need of knowledge receive it, accept it, and also (re-)apply it. (Riege, 2005, s. 32)

Riege (2005) beskriver ikke sitt vitenskapelige ståsted og hvilket syn han har på kunnskap. Han presenterer 36 barrierer på en måte som kan oppfattes som absolutte og sanne. Det kan synes som om han har et strukturelt syn på kunnskap. Selv om Rieges ståsted ved første øyekast virket å være mer positivistisk, er han opptatt av sosiokulturelle faktorer og hvordan kunnskapsprosesser hos og mellom individer og i organisasjonen foregår, og ikke minst hvordan taus og eksplisitt kunnskap kan deles for å øke organisasjonens kunnskapsutvikling. Vi mener at barrierene han peker på, speiler både det sosiokulturelle kunnskapssynet og strukturperspektivet, fordi han både peker på hvordan kunnskap besittes av individer og sosiale kontekster, og har fokus på organisasjonen og den kunnskapen som finnes der. Riege representerer slik vi ser det et bredt spekter av perspektiver i sin dokumentstudie, og derfor finner vi det verdifullt å bruke hans funn i vår analyse av hvilke hemmende faktorer for

kunnskapsdeling som finnes i Politiet. Vi observerer at de ulike teoretikerne plasserer de forskjellige teoriene ulikt i forhold til om de er barrierer på individuelt, organisatorisk eller teknologisk. Dette kommer vi tilbake til under drøftingen av hemmende faktorer for kunnskapsdeling.

5.6 Informasjonsteknologi og kunnskapsledelse

Politiet er en organisasjon som har implementert ny teknologi både som et virkemiddel og som et mål for bedre politiarbeid. Det pågår en digitalisering både i samfunnet og arbeidslivet, og vi er i dag inne i den industrielle revolusjon 4.0 eller «Digital Era» (DEA) (Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler i Westernen, 2015). DEA, eller det digitale paradigmet er tidfestet til 2003-2005 (Westernen, 2015). Dette handler om en fremvekst av mer tilpassede styringssystemer som er basert på digitale verktøy. IKT har ifølge Hislop (2013) alltid spilt en viktig rolle i kunnskapsledelse, først og fremst på grunn av en generell optimisme i forhold til at organisatorisk kunnskap kunne kodes, lagres i og distribueres via IKT, dernest at å implementere et relevant IKT-system ville føre til en suksessfull ledelse av kunnskap. Begge disse antagelsene har blitt utfordret (Hislop, 2013, s. 2012), men IKT har bidratt til samarbeid mellom mennesker på tvers av geografisk avstand og gjennom å fasilitere rikere og mer interaktive kommunikasjonsformer, derav begrepet *media richness* eller mediarikhet på norsk. Hislop definerer IKT på følgende måte:

IKT er teknologi som tillater/fasiliterer ledelsen av og/eller delingen av kunnskap og informasjon. Disse begrepene dekker en enorm variasjon av heterogen teknologi inkludert computere, telefoner, e-post, databaser, analysesystem, søkemotorer, internett og videokonferanse-utstyr. (Vår oversettelse av Hislop, 2013, s. 203).

Hislop viser til flere undersøkelser der IKT-prosjekter har vært lite vellykkede, hovedsakelig fordi man har hatt fokus på de tekniske løsningene og ikke tatt hensyn til de sosiokulturelle faktorene. Fordi om et system er tilgjengelig, betyr det ikke at det tas i bruk. All erfaring viser at for at kunnskapsutviklingstiltak skal lykkes må det tas hensyn til de sosiokulturelle faktorene, da de har stor betydning for folks vilje til å dele kunnskap (Hislop, s. 205). Disse er beskrevet i kapittel 5.5 Barrierer for kunnskapsdeling. I følge Groth dreier innføring og bruk av IT seg i hovedsak om tre ting: Organisasjon, ledelse og menneskekunnskap, og de samme tre faktorene er viktige både ved gjennomføring av IT-prosjekter og for ledelse av IT-avdelingen (Groth, 2006, s. 15).

Hvordan IKT benyttes avhenger i stor av hvilken epistemologi man har, se kapittel 5.3.3 for en beskrivelse av det objektivistiske og det praksisbaserte perspektivet. I forhold til IKT har man i det objektivistiske perspektiv en forutsetning om at kunnskap kan kodifiseres og straks den er kodet kan den overføres og deles med andre mennesker ved hjelp av IKT. Eksempler på dette er kunnskapsbibliotek/databaser hvor man kan søke opp aktuell kunnskap i stedet for å utvikle egne løsninger. Dette krever for det første at folk er villig til å kode kunnskapen sin, og for det andre at det er et system som gjør det mulig å finne det man søker etter. I tillegg ser man for seg i det objektivistiske perspektivet nytte i å kode oppgavespesifikke dokumenter, for eksempel prosedyrer, sjekklister og beslutningsstøttesystemer, samt mulighet til å dele *best practice* (Hislop, 2013, ss. 206-207). Et eksempel er «KO:DE» som er politiets fagportal på nett. Dette er et arbeidsstøtteverktøy som består av sjekklister og tiltakskort for ulike arbeidsoppgaver og sakstyper. Etter innføring av Politiarbeid på stedet har dette blitt tilpasset for bruk på mobile enheter.

I det praksisbaserte perspektivet er en opptatt av at IKT kan bidra til å kartlegge kompetansen slik at man får en oversikt over hvem som vet hva. På den måten kan mennesker ta kontakt med ukjente eksperter for å diskutere faglige problemstillinger (transactive memory systems) (Hislop, 2013, s. 209), i tillegg til at IKT kan bidra til å fasilitere mellommenneskelig kommunikasjon og samhandling blant annet ved hjelp av Web 2.0 teknologi (Hislop, 2013, s. 211) som er: «internet-based technologies and systems which facilitate interaction between people and whose content is created via ongoing user interactions and contributions.» (Hislop, 2013, s. 211).

Det pågår ifølge Hislop en debatt om hvorvidt folk kan utvikle sterke sosiale relasjoner og effektivt dele kunnskap via IKT, hovedsakelig basert på utfordringene ved å skape tillit. En mister en del av den nonverbale kommunikasjonen ved bruk av IKT, men ulike former for IKT er egnet til ulike formål jamfør tabellen under:

Medium	Communication Characteristics
Face-to-Face Interaction	Information rich (social cues such as facial expression, voice, gestures visible; plus, synchronous communication, potential for rapid high-quality feedback/interaction) Most relevant for sharing of tacit knowledge Spontaneous/informal interactions possible when people geographically proximate Conditions amenable to development of trust (other factors excluded) Expensive when people geographically dispersed
Video Conferencing	Information rich (social cues, and virtually real time, synchronous medium) Expensive to set up Set-up time inhibits spontaneity
Telephone	Intermediate information richness (tone of voice conveys some social cues, but gestures, expression invisible; also synchronous, facilitating detailed, immediate feedback) Cost variable Spontaneous/informal interactions possible irrespective of geographic proximity Can facilitate development of trust where face-to-face interaction difficult
E-mail	Suitable for sharing of highly codified knowledge Relatively low information richness (all social cues lost) Inexpensive (cost unrelated to geographic proximity) Asynchronous, with variable feedback speed Spontaneous/informal interactions possible irrespective of geographic proximity Permanent record of interaction exists Development of trust based on e-mail alone difficult

Tabell 10 Karakteristiske tegn ved ulike kommunikasjonsmedier (Hislop, 2015, s. 213)

Som vi ser av tabellen over rangeres face-to-face-kommunikasjon øverst, og e-post nederst. Imidlertid vil de fleste som skal ha kontakt over tid benytte flere ulike kommunikasjonskanaler, men interaksjonen mellom folk vil påvirkes av om de har møttes ansikt-til-ansikt eller ikke (Hislop, 2014, s. 214). I forhold til å utvikle tillit ved hjelp av IKT er det gjennomført flere studier som belyser ulike aspekter, fra at det ikke er mulig uten jevnlig fysiske møter, via at det er mulig ved å bruke ulike kommunikasjonskanaler avhengig av situasjon, til at det er mulig, men at tilliten er veldig skjør (Hislop, 2013, ss. 214 – 216). Den siste typen tillit avhenger ifølge Jarvenpaa og Leidner (1999, i Hislop, s. 216) av at folk kommuniserer og oppfører seg på en bestemt måte. Flere av de teknologiske verktøyene som politiet har tatt i bruk er digitale styringssystem som kan ha langt flere formål enn bare deling av kunnskap og erfaring i politiet som vi drøfter i denne oppgaven. Dette omtales av blant andre Dunleavy (2007) og Margetts (2012) som begge er referert av Westeren (2015). De hevder at vi i dag står overfor nye digitale utfordringer som de kaller «second-wave digital-era governance», som består av optimal bruk av ressurser, nye utfordringer innenfor helhetstenking og nye utfordringer innenfor digitalisering. I følge Westeren (2015) måles vanligvis investeringene i IKT i offentlig sektor etter økt produktivitet, bedre tilgjengelighet og brukervennlighet. Denne tendensen ser vi også i nærpolitireformen.

5.7 Lærende organisasjoner eller organisasjoner som lærer?

Noen organisasjoner er mer lærende enn andre og i alle organisasjoner foregår en form for læring. Vi kan skille mellom ulike begreper som kunnskapsorganisasjon, organisasjonslæring, læring i organisasjon eller lærende organisasjon. Flere av disse benyttes om hverandre. I tillegg diskuteres det hva en kunnskapsarbeider er. Noen av disse teoriene vil vi beskrive i dette kapittelet.

5.7.1 Kunnskapsorganisasjon

Hislop sier følgende om kunnskapsorganisasjoner:

In considering the characteristic of knowledge-intensive firms and how to define them, it is necessary to begin by acknowledging that not only are a wide range of diverse organizations labelled as knowledge-intensive, but also there is no consensus on how to define a knowledge-intensive firm. (Hislop, 2013, s. 69).

Han nevner også at merkelappen *kunnskapsorganisasjon* ofte settes på IT-selskaper, advokatfirma, bioteknologiske selskap og konsulentvirksomheter innen forretningsutvikling og engineering (Hislop, 2013, s. 69). Denne brede definisjonen av en kunnskapsorganisasjon støttes også av Brown og Duguid (1998). De mener at alle organisasjoner per definisjon er kunnskapsorganisasjoner. Det er bevisstheten rundt forvaltning og kultivering av kunnskapen organisasjonen besitter som er kjernen. Gotvassli hevder at virksomheter som har kunnskap som sin viktigste ressurs, kaller vi ofte en kunnskapsorganisasjon. Kunnskapsorganisasjoner har kunnskap som innsats og effekt, og prosessen internt i organisasjonen er ofte forbundet med å kommunisere, koordinere, samarbeide og utvikle kunnskap (Gotvassli, 2015, s. 114). Som vi ser er det ulike tilnærminger til definisjonen av en kunnskapsorganisasjon, og til kategorisering av typen arbeid som utføres. Nordenflycht (2010, i Hislop, 2013, s. 69) mener at det er tre andre dimensjoner som også er viktig å ta med i betraktningen; hvor kunnskapsintensivt er arbeidet som utføres, hvor stort er behovet for kapital og i hvor stor grad er arbeidsstokken profesjonalisert.

5.7.2 Begrepet lærende organisasjon

En *lærende organisasjon* har blitt av mange et motebegrep i arbeidslivet og det er mange oppfatninger om hvordan en lærende organisasjon bør defineres. Pedler, Burgoyne og Boydell hevder for eksempel at lærende organisasjoner som tilrettelegger for læring for alle sine medlemmer slik at organisasjonen kontinuerlig transformerer seg selv er lærende (1991, i

Irgens, 2011, s. 83). Senge mente at lærende organisasjoner kjennetegnes ved at ledere og ansatte kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape de resultatene de trakter etter (Senge, 1990, s. 3, i Irgens, 2011, s. 83). I politiets Beredskapssystem (PBS 1) beskrives politiet som:

Politiet skal være en lærende organisasjon, det skal legges vekt på en sterk og god læringskultur og gode læringsarenaer skal identifiseres. I utgangspunktet har alle medarbeidere i politiet ansvar for å utvikle en god læringskultur, og det må legges til rette for læringsrom og læringsarenaer. Uten refleksjon og bevisst evaluering av erfaringer vil erfaringslæring bli tilfeldig. (Politidirektoratet, 2011, s. 203).

Senges bok «den femte disiplin – «*kunsten å utvikle en lærende organisasjon*» (1990) bygger på Argyris og Schöns arbeid. Senge beskriver i denne boken ulike utfordringer organisasjonen må beherske for å kunne utvikle seg i en slik retning. Senge hevder at ingen organisasjoner kan lære uten at mennesker lærer. Individuell læring gir ingen garanti for organisasjonsmessig læring, men uten individuell læring skapes det aldri noen lærende organisasjon (Senge, 1990). Hans definisjon av en lærende organisasjon danner grunnlaget for de fem disiplinene boka behandler:

En lærende organisasjon er organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i felleskap. (Senge, 1990, s. 9).

I tabellen under har vi oppsummert Senges fem grunnleggende disipliner:

Disiplin	Formål
Personlig mestring	går på individets egne visjoner og utvikling i forhold til sitt arbeid i en organisasjon.
Mentale modeller	menes at en identifiserer de grunnleggende forestillingene som regjerer i en organisasjon. For deretter i felleskap bygge nye forestillinger i felleskap med en bedre forankring i virkeligheten.
Skape felles visjon	går ut på å skape prosesser hvor felles visjon og felles mål for organisasjonen utvikles. Visjonen skal knyttes til de personlige visjonene til individene i organisasjonen.
Gruppelæring	er sentralt for å utvikle en lærende organisasjon. For å kunne skape endring må individene kunne samhandle for å dra i samme retning for å kunne skape endring.
Systemtenking	knytter alle de fem disiplinene sammen

Tabell 11 Oversikt over Senges disipliner

Alle disiplinene skal utvikles parallelt. Individene må kunne se på seg selv som en del av en utfordring og en løsning, og ikke bare klandre organisasjonen. Systemtenkning innebærer videre at alle disiplinene skal utvikles slik at individet ser helheten i arbeidet framfor de enkelte disiplinene som er nevnt over (Senge, 1990).

Ifølge Senge (1990) er en lærende organisasjon et sted der menneskene i organisasjonen kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape de resultater de ønsker (i Irgens, 2011, s. 83). Det pågår en diskusjon om det i hele tatt er mulig for organisasjoner å lære (Hislop, 2013, ss. 89-98); (Örtenblad, 2005, s. 213). I følge Örtenblad er det fire kjennetegn ved en lærende organisasjon: Læring på arbeid, at det er klima for læring, en organisatorisk læring og en lærende struktur (2002).

Wathne (2012) har analysert i hvor stor grad det norske politiet er en lærende organisasjon og konkluderer med at politiet har noen lokale læringssystemer som fungerer bra, men at det mangler en omfattende strategi og et velfungerende system for organisatorisk læring og dermed overlater eksperimentell læring til tilfeldigheter. Hun hevder videre at viljen til å ta ansvar hos ledelsen til å stille fundamentale spørsmål omkring de dominerende normer og verdier varierer mye.

5.7.3 Kunnskapsarbeider

Gotvassli (2015) henviser til Hillestad (2002) og Sandvik (2011) sine seks kjennetegn på kunnskapsarbeid; autonomi, jobbkompleksitet, informasjonsprosessering, komplisert problemløsning, mangfold av ferdigheter og spesialisering. Personer som defineres som kunnskapsarbeidere vil derfor skåre høyere på disse karakteristikkenene enn personer som i mindre grad utfører kunnskapsarbeid (Gotvassli, 2015, ss. 114-115). Hislop (2013, s. 71) definerer en kunnskapsarbeider som en person ”hvis arbeid primært er intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert av natur som involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap”, oversatt av Irgens (2011, s. 15), og som krever at man nyttiggjør og skaper abstrakt og teoretisk kunnskap. Basert på denne definisjonen er det svært mange yrker som kan karakteriseres som kunnskapsarbeid (Hislop, 2013, s. 71), inklusive medarbeider i politiet. Kunnskapsarbeidere er opptatt av at beslutninger blir tatt desentralisert – ikke et sted i «langt opp i ledelsen.» (Newell et al., 2009, i Irgens, 2011, s. 14). De ønsker å være selvstyrte og selvgående samtidig som de ønsker en tydelig ledelse (Davenport, 2005, i Irgens, s. 14). I følge Gotvassli (2015, ss. 116 -117) viser flere undersøkelser fra norsk arbeidsliv at ledere opplever det som utfordrende å lede kunnskapsmedarbeidere. Det handler om å motivere den enkelte medarbeider ved hjelp av både indre og ytre motivasjonsfaktorer ved egen væremåte, tydelige og rasjonell adferd og klare mål.

5.8 Mellomlederen

I vår oppgave har vi valgt å rette fokuset på mellomlederen når vi har innhentet kvalitative data. I følge Huy gjengitt i Hope (2015, s. 13) er en mellomleder en som befinner seg et eller annet sted i midten av en organisasjon. Som vi så av Hopes definisjon av mellomleder i kapittel 2.2.1 har de en toppleder over og underordnede (førstelinjemedarbeidere) under. Vi kan skille mellom flere typer mellomledere hvor noen har personalansvar, fagansvar, resultatansvar osv. (Hope, 2015). Mellomledere kan også være kunnskapsaktivister (Krogh et al., 2001, s.172). Japanske selskaper valgt å beholde mellomledere i nedbemanningsprosesser nettopp fordi de er bindeleddet mellom den generelle strategien som toppledelsen formulerer og det operasjonelle nivået (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001, s. 188). Også Westernen framhever mellomlederens sentrale rolle som informasjonsspreder i produksjonen (2008, i Westernen, 2013).

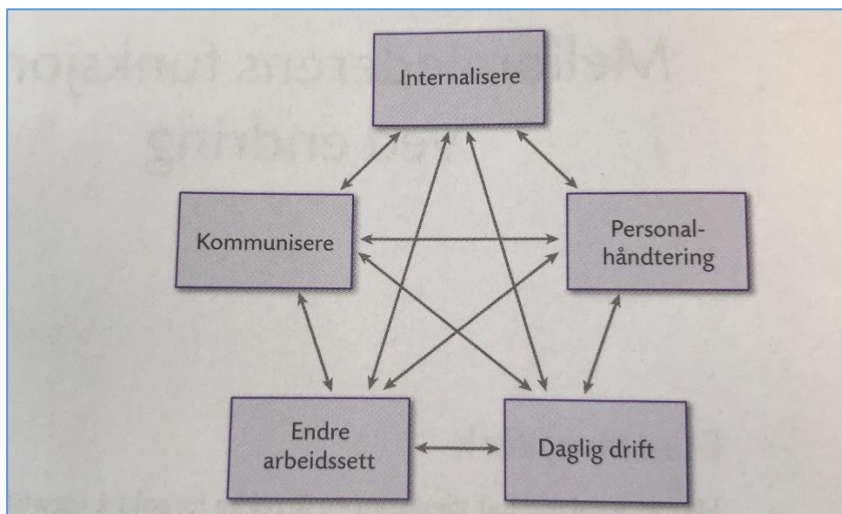
En mellomleder skal ifølge Hope være den som har hovedansvaret for å håndtere arbeidsstokken under endringer i organisasjonen (2015). Hvis organisasjonen skal lykkes med organisasjonsendringer, som for eksempel nærpolitireformen, må også mellomlederen selv gjennomgå betydelig endringer både i praksis og av kognitiv og atferdsmessig art. Å håndtere personale i endring innebærer å håndtere blant annet motstand, både individuelt og på systemnivå, stressreaksjoner, frustrasjoner og sorgreaksjoner. En mellomleder må også kunne forstå og erkjenne konsekvenser av endringer for seg selv og dem rundt seg: underordnede, sideordnede og ledere (Hope, 2015).

Også Nonaka og Takeuchi, (1995, i Gotvassli, 2015) beskriver en mellomleders posisjon i en organisasjon som en fra midten-opp-ned. Der en mellomleder fokuserer på realitetene og kjerneaktiviteten, har toppledelsen mer fokus på å legge planer og strategier. Avstanden mellom de erfaringene som gjøres på lavere nivå, og de drømmene toppledelsen måtte ha, kan være stor, også i politiet som organisasjon. Mellomledere i politiet gir uttrykk for at lojalitet innad i egen gruppe er viktigere enn lojalitet til organisasjonens resultatmål, overordnede strategier eller oppklaringsprosent. Mange hevder at det bare er det øverste ledersjiktet som er opptatt av måltallene (Johannessen, 2013).

Mellomlederen er til syvende og sist ledelsespyramidens talerør ut til medarbeiderne, og en suksessfaktor for implementering. Undersøkelser viser at erfaringsmessig har førstelinjeledere og mellomledere i politiet utfordringer med å identifisere seg som ledere og å definere sin lederrolle. Mellomledere i politiet snakket til stadighet om ledelsen som om de ikke var en del

av denne, og topplederne i politiet oppfattet en del av mellomledere mer som tillitsvalgte enn som ledere (Nordheim, 2014 i Johannessen & Glomseth, 2015).

Hope (2015) har laget et rammeverk hvor målet er å ha en helhetlig tilnærming til hvilke funksjoner mellomlederen må fylle i endring som for eksempel nærpolitireformen. Alle rammeverkets funksjoner må dekkes dersom man skal ha et håp om å få iverksatt den tilsiktede endringen rimelig effektivt. Rammeverket som Hope beskriver består av internalisering, kommunikasjon, personalhåndtering, endring av arbeidssett og daglig drift.



Figur 9 Rammeverk for mellomleders funksjoner ved endring (Hope, 2015)

Internalisering handler om å forstå hva som skal skje og hvordan dette påvirker mellomlederen selv og ens medarbeidere. Hope hevder at internalisering er kjernen i enhver endring (2015). Han bygger dette på sensemaking og sensegiving. Sensemaking handler om å strukturere det ukjente – hvordan vi tolker, forstår, anerkjenner, forklarer, forutser og trekker konklusjoner fra det ukjente. Sensegiving handler om å gi mening. Meningsgiving som begrep gir liten mening, mens sensegiving bidrar til andres meningsdanning på en slik måte at deres virkelighetsoppfatning stemmer med påvirkerens foretrukne bilde av den organisatoriske virkelighet (Hope, 2015). Dette kan sammenlignes med begrepene assimilasjon og akkomodasjon som Krogh, Ichijo og Nonaka (2001, s. 36) benytter og som vi har beskrevet i kapittel 5.5.

Personalhåndtering er en annen viktig dimensjon i alt endringsarbeid fordi endringer forbindes med frykt, uro og usikkerhet for mange ansatte. Det er mellomlederen som vil ha hovedansvaret for å håndtere arbeidstokken ved endringer og hen er også ansvarlig for aktiv ledelse av underlagt personell.

Daglig drift vil i en endringssituasjon få mindre fokus, fordi mellomleder har fokus på endringen i stedet for selve driften. Mellomlederen har en ekstraordinær og eksepsjonell utfordring. Hen skal sørge for å drive virksomhetens kjerneoppgaver uten at kvaliteten og effektiviteten faller under akseptable standarder. Mellomlederen skal prioritere tids- og ressursbruk mellom ulike aktiviteter slik at effekten på alle felter blir størst mulig. En balanse mellom drift på den ene siden og fremdrift i endringer på den andre siden blir mellomleders oppgave slik at akseptabel drift finner sted samtidig som endringene har god fremdrift.

Endring av arbeidssett er strengt tatt selve endringen. Denne funksjonen er hos mellomlederen knyttet til alle aktiviteter som må gjennomføres for praktisk og fysisk kunne implementere endring i en avdeling. Endring av arbeidssett handler om å utvikle nye arbeidssett, fordele oppgaver og ansvar, definere rapporteringslinjer og sist men ikke minst trene, utdanne og coache underlagt personell. Hos en toppleder som ser og lytter, vil mellomledere være viktige for å skape nye ideer og løsninger når man planlegger og legger til rette for endringer.

Kommunikasjon vil i en endring være det aller viktigste. Kommunikasjon er direkte knyttet til hver og en av de mellomlederfunksjonene ved endring som vi til nå har vært gjennom (internalisering, daglig drift, personalhåndtering og endring av arbeidssett). Mellomleders oppgave er å kunne kommunisere begrunnelsen og innholdet i endringene på en så overbevisende måte at underordnede faktisk tror på endringene. Mellomlederen er i en unik posisjon knyttet til det å kommunisere innholdet i en endring, først fremst skyldes dette at mellomleder har dag-til-dag kontakt med sine medarbeidere og at det blir en viss avstand mellom toppledere og medarbeiderne. Mellomlederen sitter tett med sine sideordnede og kan gjennom kommunikasjon sikre at samhandling på tvers av enhetene får best mulig vilkår (Hope, 2015, ss. 91-110).

I forbindelse med en organisasjonsendring som nærpolitireformen har mellomlederen en viktig rolle ved å operasjonalisere toppledelsens, politidirektoratets strategier og gjøre dem kjent hos den enkelte arbeidstaker. Informasjonsbehovet er større jo lengre ned i organisasjonshierarkiet man kommer, noe som krever at toppledelsen sørger for at mellomlederne er løpende orientert om endringene. Manglende informasjon til mellomlederne vil kunne bidra til at de havner i en lojalitetskrise mellom de ansatte og toppledelsen (Irgens, 2011, s. 40).

6.0 Presentasjon av funn

I dette kapitlet redegjør vi for informantenes beskrivelser som har betydning for kunnskapsdeling i case-virksomheten. Vi har gjennom spørreskjema og individuelle intervju undersøkt hvordan arbeidshverdagen for våre seks informanter oppleves knyttet til kunnskapsdeling for å gi oss svar på problemstillingen vår: «Hvordan kan mellomledere utvikle og legge til rette for kunnskapsdeling når det blir geografisk avstand mellom leder og medarbeidere, og hvordan kan ny teknologi benyttes for å understøtte dette?». I de følgende kapitlene har vi valgt å bruke mange sitater fra våre informanter – de er konsekvent satt i hermetegn.

Som bakgrunn for undersøkelsen og utarbeidelse av intervjuguiden har vi blant annet tatt utgangspunkt i Difis evaluering av nærpolitireformen (2017:9) som sier at avstandsledelse kan bli en utfordring i en hierarkisk, hendelsesstyrt og muntlig orientert politikultur, med mindre digitale løsninger tas i bruk, at ledelse blir mer strukturert enn vanlig og at rutiner må være tydelige. Difis sier også at nye arbeidsformer kan bidra til mer erfaringslæring (2017, s. 47). Vi har spurt om hvor og hvordan de deler kunnskap, hvordan de tanker å ta i bruk digitale løsninger, hvilke tanker de har om ledelse og relasjoner til sine medarbeidere. Vi har også spurt hvordan ledelse kan utøves relatert til deling av kunnskap og erfaringer i Politiet i dag og i fremtiden når det blir geografisk avstand mellom leder og medarbeidere.

Vi presenterer også relevante funn fra medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført høsten 2017 som kommer innenfor disse kategoriene (vedlegg 3). Den er som tidligere nevnt besvart av 614 respondenter (63 %) av de ansatte i Trøndelag politidistrikt og gir svært relevante data til vår forskning. Konteksten som vi som forskere tar i betraktning er at informantene er i operativ ledelse i førstelinjen i operative enheter i en hierarkisk organisasjon. Dette kan ha betydning for vår fortolkning av dataene.

6.1 Hvem er informantene?

Våre informanter har erfaring som innsatsledere i politiet og har med dette en operativ rolle i organisasjonen. Informantene har en gjennomsnittsalder på 49 år og har i gjennomsnitt arbeidet 25 år i politiet. De har ulik erfaring fra nåværende stilling, fra 1 til 10 år. Halvparten har lederutdanning utover bachelornivå. De beskriver jobben sin i henhold til beskrivelsen av innsatsledelse i kapittel 3.3. Som innsatsleder er de direkte underlagt operasjonsleder som

sitter på operasjonssentralen og de skal ivareta prioriterte oppgaver som kommer fra nivået over. Imidlertid sier flere at dette utgjør bare en liten del av jobben:

”Men til daglig så er det bare en liten del av jobben min som består av å utøve innsatsledelse som følge av hendelser. Til daglig er jeg leder på vakta, der er jeg som planlegger dagen, setter opp patruljer, setter ut ressurser, bestemmer dagens gjøremål og prøver å ha et overordnet blikk over ting som vi på vakta må gjøre da, forkynnelser, avhør, litt forskjellig.»

Arbeidsdagen er delt mellom å være innsatsleder ved akutte hendelser som krever koordinering og å være arbeidsleder. En av informantene beskriver en tredeling, der den tredje delen er å være operativ politimann, mens en påpeker: «I tillegg har jeg en funksjon som kollegastøtte.» To av de seks informantene har personalansvar.

6.2 Informantenes refleksjoner rundt avstandsledelse

I dette kapitlet vil vi belyse informantenes refleksjoner rundt avstandsledelse, hvilke utfordringer de ser med avstandsledelse, samt hvilken erfaring de har med avstandsledelse. I spørreskjema spurte vi om hvor nærmeste leder befinner seg geografisk i forhold til dem. Samtlige sier at deres nærmeste leder pr. nå befinner seg på samme tjenestested. Det samme gjør også deres medarbeidere. Alle har imidlertid erfaring med å lede akutte oppdrag på avstand, og finner ved nærmere ettertanke ut at de driver avstandsledelse. Når den nye organiseringen som følge av nærpolitireformen trer i kraft fra 1. juni 2018 vil alle kunne være innsatsleder i hele GDE-området ved behov. Intervjuene i vår oppgave ble imidlertid gjort før denne endringen trådte i kraft.

Vi utfordret informantene til å reflektere over avstandsledelse. Det uttrykkes en skepsis i form av utsagn som «Jeg liker det ikke for å begynne med det.» og «Det blir en dårlig form for ledelse.» Dette begrunnes blant annet med at det er viktig å kjenne mannskapenes kompetanse:

«Desto lenger unna jeg er de jeg skal lede, dess verre er det egentlig å løse oppdragene, fordi jeg med å bruke tid på å peke ut hvem som skal gjøre hva. Så viser det seg at de har en kompetanse som ikke egner seg til det (...) og da står det litt i stampe, altså det flyter ikke så veldig godt.»

Mens andre ser på avstandsledelse som et naturlig fenomen i alle større organisasjoner ved at det er flere ledernivå. Informantene skiller mellom arbeidsledelse og innsatsledelse, ved at arbeidsledelse er fullt mulig å ta på telefon og via e-post, men «Innsatsledelsen er det i praksis

umulig å lede fra avstand.» Flere nevner at dersom de ikke kan være fysisk til stede fungerer de som en rådgiver for medarbeiderne ute i distriktet.

«De bruker ofte meg som sparringspartner og for å få en betryggelse på at de gjør ting riktig.»

Samtidig framhever samtlige betydningen av nærhet til leder med mulighet for jevnlig fysiske møter. En annen utfordring som nevnes i forbindelse med avstandsledelse er at møter må planlegges, at muligheten til en rask prat ved kaffemaskina forsvinner, og at det ikke er bare å stikke innom kontoret til lederen og diskutere aktuelle saker.

«Tiden gjør at man ikke har kontakt med lederen sin til daglig heller, fordi man prioriterer ikke det. Ja, og så er det jo ikke sikkert at lederen heller, den nærmeste lederen som ikke sitter på enheten, har tid til å prioritere det.»

Den geografiske avstanden i distriktet blir også tatt opp av flere:

«Fordi problemene med å møtes fysisk etter hvert er jo det at det tar alt for lang tid. Det å kjøre mellom enhetene.»

Også i denne forbindelse blir behovet for å planlegge møtene tatt opp:

«Men klart, da må det planlegges litt. Jeg kan ikke bare kjøre ut til ..., så er de fullt opptatt med andre ting. Da er det jo «waste»! Det må igjen tilbake til planlegges litt i ukeplaner og sånt.»

Mens en annen informant fremhever at det er ikke er lengre avstand enn at man kan kjøre seg en tur og gjennomføre et fysisk møte.

Tid er også en vesentlig faktor i forbindelse med akutte hendelser:

«... blir jeg sendt til Trondheim da, eller et annet sted, hvor jeg ikke er kjent og ikke kjenner mannskapene jeg skal lede på et oppdrag, så bruker jeg unødvendig tid på å finne ut hvem som skal gjøre hva fordi jeg kjenner dem ikke....»

Informantene viste seg å være ganske ukjent med begrepet avstandsledelse og utdrag av Difi-rapporten som de ble presentert for. Derfor var det interessant å høre at de hadde ulike tanker om dette, og noen reflekterte slik om hva avstandsledelse er:

«Det første jeg tenker på når det gjelder avstandsledelse er når det skjer større hendelser og vi sitter egentlig med ansvaret med det som skjer ute, men vi er fysisk ikke i nærheten av hendelsen.»

«Jeg vet ikke om jeg har brukt begrepet avstandsledelse før, fordi jeg bruker direkte eller indirekte ledelse. Jeg går ut i fra at det er nesten det samme da.»

«Jeg tenker at avstandsledelse oppstår i alle større organisasjoner. Jeg tenker det er et naturlig fenomen eller, sånn må det nesten være.»

En av informantene peker også på at avstandsledelse er en annen type ledelse enn de er vant med: «Avstandsledelse er vanskelig! Det er (...) krever en annen tenking enn den tradisjonelle polititenkinga sånn «jeg vil-du skal»-ledelse og «øye til øye»-ledelse, det akutte.» En av informantene beskriver operasjonssentralens arbeid som avstandsledelse:

«Operasjonssentralen utøver en form for avstandsledelse da, for de også kan jo lede en patrulje i et enkelt gjøremål uten at de er der. Men at det blir – ja – kanskje mer service og tilrettelegging enn selve ledelsen av selve utførelsen av arbeidet da. Ja, det kan være enkelte beslutninger de også selvfølgelig tar, men på et annet nivå.»

Informantene hadde ulike oppfatninger av hva avstandsledelse er, men når vi sier at vi definerer det som at det er geografisk avstand mellom leder og medarbeidere uttrykker våre informanter en generell skepsis til dette:

«Så å snakke om kunnskapsdeling, uten å snakke om kunnskapsledelse, eller ledelse det er umulig. Og det å drive kunnskapsledelse på avstand har etter mitt skjønn sine begrensninger...».

6.2.1 Oppsummering funn i forhold til avstandsledelse

Vi registrerer at skepsis til avstandsledelse har bakgrunn i to forhold; det ene er å lede oppdrag der de ikke er tilstede selv fordi det er store geografisk avstander. Dette medfører at de må ta beslutninger uten å være tilstede selv:

«dårlig form for ledelse for du, du er ikke der selv, du kan ikke ta vurderingene ut i fra det du... Du klarer ikke selv å gjøre deg opp en situasjonsvurdering da som gjør at du kan beslutte tiltak og gjøremål.»

Det andre forholdet er å lede medarbeidere de ikke arbeider med til daglig og dermed ikke kjenner. De mener at slik avstandsledelse gir dårligere muligheter til å bli kjent med mannskapene som skal settes på de ulike oppdragene. Informantene hadde mange personlige oppfatninger basert på erfaring og mente at betydningen av nærhet til nærmeste leder er viktig, og en av informantene sier det slik: «Alle er vel enige om at man ledes best og får best mulig knytning til lederen sin hvis en faktisk møter lederen ofte, og helst daglig naturligvis.» En annen sier det slik: «Så der er det mye større potensiale for å drive avstandsledelse reelt sett i arbeidsledelse og etterforskning - mens den innsatslederdelen min - da må jeg selv fysisk være der.»

6.3 Geografiske avstander og bruk av ny teknologi

I dette kapitlet beskriver vi informantens tanker omkring hvilke muligheter og utfordringer ny teknologi kan gi i forhold til ledelse og kunnskapsdeling. Informantene reflekterer godt over egen jobbsituasjon og hvilke muligheter som finnes gjennom tilrettelegging og organisering for å bli enda bedre på kunnskapsdeling. I medarbeiderundersøkelsen er 40 % helt enig og 42 % delvis enig i påstanden «I min enhet deler vi ofte kunnskap og erfaringer for at vi skal kunne gjøre best mulig jobb» (Politiet, Distriktsrapport Trøndelag pd, medarbeiderundersøkelsen, 2017, s. 8). De har fortalt om at det har blitt større geografiske avstander i driftsenhetene de opererer i, og at dette kan medføre at de må lede oppdrag på avstand. Informantene er entydig enige om at de må ta i bruk ny teknologi for å arbeide mer effektivt i oppgaveløsningen, uttrykt av en av informantene slik:

«Det er et must at alle på en måte tar eget ansvar for å sette seg inn i det her. Det går ikke an at dette blir medelt ansikt-til-ansikt, det er for omfattende.»

Også i medarbeiderundersøkelsen gir de ansatte klart uttrykk for en forventning om «Bedre bruk av teknologi og kunnskap i politipatruljen», 50 % er helt enig og 38 % er delvis enig i denne påstanden (Vedlegg 3, s. 13).

6.3.1 Muligheter for kunnskapsdeling ved hjelp av teknologi

Informantene er positive til at politiet har anskaffet ny teknologi som hjelper dem å bli mer effektive i oppdragsløsningen, jamfør svarene i medarbeiderundersøkelsen gjengitt over. De forteller om en rekke datasystemer der de kan gjøre søk og oppslag i informasjon og kunnskap som finnes i politiet. De har interne systemer som for eksempel intranettet Kilden som gir dem informasjon om organisasjonen, nyheter, ansettelse, nærpolitireformen o.l. Flere datasystemer har som formål å effektivisere oppdragsløsning ved å gi et større informasjonstilfang for å løse kriminalitetsaker. Slike datasystemer er koblet opp mot databaser i andre systemer (f.eks. forsikring, etterlysning, Interpool, folkeregister, straffesaksregister, Geodata, bilnummer, Agent etc).

De nevner særlig at digitale verktøy som PPS, KUBA og videolink bidrar godt til kunnskapsdeling og bedre kvalitet i politiarbeidet. De sier at kriminalitetsbildet har endret seg, og at kriminalitet i større grad foregår på digitale plattformer nå enn tidligere. Derfor mener de at politiet må henge med i den teknologiske utviklingen.

6.3.2 Utfordringer med kunnskapsdeling ved hjelp av teknologi

Informantene har erfaring med at tidsfaktoren har en betydning når det gjelder å få gode datasystemer. De mener at de må bli bedre på å bruke og å legge inn data og informasjon i systemene for å få kvalitet på det, eller som en informant uttrykker: «Vi har jo system der vi kan legge inn opplysninger, men alt blir ikke lagt inn.». De forteller også om at organisasjonens forventinger til å anvende ny teknologi ikke er i samsvar med praksis i hverdagen, fordi det ikke er tilstrekkelig tilrettelagt for bruken av den nye teknologien:

«Men... og jeg håper jo at vi klarer å bli mer effektiv ved at vi bruker de her hjelpemidlene og. Sånn som det er i dag så er det klart at vi opplever jo at det er effektivt, men samtidig så må vi jo når vi gjør en jobb ut på stedet, ikke sant, ved bruk av de digitale hjelpemidlene vi har, så må vi jo ta det igjen når vi kommer inn.»

Det uttrykkes en skepsis til at teknologien kan få for stort fokus:

«Vi kan ikke ha for mye system heller for da kommer vi oss ikke ut. Da blir vi sittende i bilen med nesen nedi tastaturet og ned i I-paden eller på telefon og vi må ha blikket til der folk er, så det er litt utfordringer som det er.»

Det er investert mye i ny teknologi i politiet, men det er fortsatt litt å gå på i forhold til å tilrettelegge for bruken av ny teknologi:

«...bilene er jo det nye kontoret vårt. Det er jo det som blir lensmannskontoret i distriktene nå– og de er ikke rigget for å være praktiske enda (...) vi må sitte med Ipad i fanget og tastatur eventuelt i fanget. Så det er ikke integrert i bilene. Selv om løsningene og mulighetene er der så har etaten gått inn på løsninger som gjør at de ikke får brukt det. Og det er en hindring. I hvert fall i den nyeste bilen vi har nå så er det ikke plass til å sette Ipad'en ifra seg (...) da ligger den løst ikke sant? Da er den i dashbordet, og så får jeg den jo rett i når det bli bråstopp...»

De stiller seg selv spørsmål om de er gode nok til å bruke de teknologiske verktøyene, og dette følges opp som eget fokusområde i neste kapittel. Det vil si om de har god nok kompetanse til å bruke den nye teknologien.

6.3.3 Kompetanse og kunnskapsbehov ved anvendelse av ny teknologi

Informantene har delte meninger når vi spurte om de har nok kompetanse til å ta i bruk de nye teknologiske verktøyene, men alle sier at de har fått god opplæring i bruk av PPS noe som er avgjørende for at de bruker det. Ellers har de erfaring med at bruken av verktøy har en sammenheng med kvaliteten på opplæringen, og det sies at oppfordringer til å ta «selvstudie» kan være uheldig fordi det ofte medfører at det ikke blir gjennomført. Flere fremhever de

unge politibetjentenes ferdigheter i forhold til bruken av ny teknologi, og at de benytter seg av de unge politibetjentenes kompetanse for å lære mer selv:

«En ting at de er lynende flink på det tekniske, de ligger jo på et nivå (...) altså de voks opp med Nintendo og alt, og vi voks opp med å henge i ei grein oppi skogen.»
... «..de må gjerne gjøre det 10 ganger fortere enn meg de, men jeg har masse å lære av dem, bare på det.»

Informantene opplever at ny teknologi gir muligheter for å dele kunnskap, som en beskriver slik:

«Nå sliter jeg litt med å henge med, men de nyutdannede har det i fingrene, det finnes en "app" for alt. De er mer vant. Sambandsutstyret vårt har blitt mye bedre, vi holder å vaske og rydder i "PBS weben" vår, som er banken for der vi legger inn evalueringsrapporter, fra store og små hendelser, der vi kan gå inn og endre og utvikle tiltakskort osv., i takt med utviklingen. Men den reelle læringen, den reelle utviklingen, den reelle kunnskapsforedlingen, må foregå, i en sosial interaksjon.»

6.3.4 Bruk av ny teknologi som kan støtte avstandsledelse

Med ny teknologi mener vi også digitale kommunikasjonsmedier. Bruk av ny teknologi kan i visse tilfeller erstatte kommunikasjon face-to-face når dette ikke er en mulighet:

«Jeg treffer dem på telefon og møter dem en og annen gangen på oppdrag, noen ganger, men pga. geografi så er det ikke rom for at vi skal møtes mye altså.»

Informantene fremhever også møter via videolink som et godt verktøy for å dele informasjon, men dette anvendes slik vi forstår det mest på ledernivå mellom GDE-leder og innsatsledere. Noen sier at de har tatt i bruk facetime i stedet for telefonsamtaler, for å kunne se hverandre når en snakker. Mange oppdrag blir tildelt via e-post. Politiets bruk av nytt nødnettsamband har ført til at politiet nå kan snakke internt og mellom de ulike nødetatene kryptert. Talegruppen for brann, akuttmedisin og politiet blir på fagspråket kalt for BAPS, og benyttes daglig som vi ser i Figur 10 Bruk av kommunikasjonskanaler - oppsummering av svar i spørreundersøkelse. (Forklaring på de ulike forkortelser finnes i vedlegg 8.)

6.3.5 Potensielle forbedringsområder for bruk av teknologi

I dette kapittelet ser vi på hva informantene sier i forhold til hvordan bruk av teknologi kan benyttes for å gi muligheter for mer deling av kunnskap og erfaring når det er geografisk avstand. En GDE-leder får skryt for å ha tatt i bruk videomøter for å dele informasjon, og det

blir nevnt av flere at det er et teknologisk verktøy som kan brukes mer, men som en av informantene sier det «...men da må det være aksept for at da skal vi bruke tid på det.».

Men de har også erfaringer med digitale kommunikasjonsmedier som de ikke er like fornøyd med.

«Vi er 6 som sitter på seks skjermer og skal sparre om et problem, og så skal folk trykke seg inn, og så sitter det 10-12 på hvert rom, noen henter seg kanskje kaffe, og det å få kvalitet på dette (...). Skeptisk!»

Vi opplever at sitatet peker på at det er et potensial for forbedring i hvordan digitale kommunikasjonsmidler kan brukes, og at det sannsynligvis ikke er teknologien det er noe galt med, men heller hvordan den brukes. I denne sammenhengen vil vi også nevne bruken av e-post til kunnskapsdeling. Informantene opplever at det er en utfordring at det deles så mye e-post at det medfører at viktig informasjon av og til blir oversett:

«Så har vi jo kunnskapsdeling i forhold til bruk av epost da, naturligvis. Den har jo blitt voldsom. (...) Det går voldsomme mengder e-post, og stadig opplever vi det at "ja, vet du ikke det? Nei? ja, men det er jo sendt ut e-post.»

Enkelte informanter bobler over med ideer om hvordan ny teknologi kan benyttes. Det nevnes droner, infrarøde kamera, bruk av GPS og kartservere med trackingfunksjon slik at man til enhver tid ser hvor de andre befinner seg, brystkamera med overføring av lyd og bilde i sanntid, men og det er et stort MEN, det synes som det ikke er noe fora for å dele de kreative ideene.

«Og det å finne et system for at dette blir felles delt, med på en høyre kvalitet og sikkerhet, der er det jeg (...) og det krever ressurs og forståelse hos (...) hele organisasjonen, hos hele organisasjonsleddene, ifra topp og ned, og ja.»

Mens en annen sier følgende i forhold til å ta i bruk droneteknologi:

«Kjøp inn skiten da, vi trenger jo bilder. Det er noe som er litt sånn tungrodd da, det ligger jo masse der, ikke sant.»

I medarbeiderundersøkelsen ble det stilt en del spørsmål i forhold til kontinuerlig forbedring, deriblant følgende påstand: «jeg opplever det er takhøyde og rom for å komme med nye ideer». Her var 41 % helt enige, 34 % delvis enig (Vedlegg 3, s. 9).

6.4 Hvor og hvordan deles kunnskap i dag?

Dette kapittelet omhandler hvor og hvordan kunnskap deles i virksomheten. På bakgrunn av svaret i medarbeiderundersøkelsen er 40 % helt enig og 42% delvis enig i påstanden «I min

enhet deler vi ofte kunnskap og erfaringer for at vi skal kunne gjøre en best mulig jobb» ble informantene spurt om hvordan kunnskap deles. Hvem kunnskap deles med, hvilken kunnskap deles, i hvilken grad er kunnskapsdelingen organisert. Hvilken betydning de mener at leders kompetanse har for hvordan kunnskap og erfaringer deles kommer vi tilbake til i kapittel 6.6, lederrollen og dens betydning for kunnskapsdeling. I kapittel 6.5 beskriver funnene i forhold til hvilke plattformer kunnskap deles. Gjennom datainnsamlingen fikk vi beskrevet ulike møter og arenaer for deling av informasjon og kunnskap. De beskriver at kunnskapsdeling er noe som kan foregå face-to-face eller virtuelt, det kan være organisert som formelle arena eller de kan oppstå i lokale sosiale arena som både formell og uformell kunnskapsdeling.

6.4.1 Hvordan foregår kunnskapsdelingen?

Deling av kunnskap og erfaringer omhandler først og fremst arbeidshverdagens oppdrag og situasjoner, ofte face-to-face. Den foregår på mange ulike lokale arenaer og har ulike strukturer:

«Den foregår først og fremst i den daglige tjenesten ved at du snakker sammen med de du jobber sammen med. Om ting som har skjedd eller ting som skal skje.»

Eller i forbindelse med vaktbytte:

«Overtakelsesmøter vi har på vakta hver eneste dag – det er jo på en måte litt sånn uformelt da det ikke er satt noen agenda for det. Det er avtroppende og påtroppende som utveksler informasjon, men når det er sagt så er mye av informasjonsutvekslingen, den skjer jo selvfølgelig hele tiden, ja kanskje mest der da. Ja, og det er jo veldig uformelt.»

Det er også en rutine for å evaluere etter oppdrag:

«Vi bruker debrief etter oppdrag. Der går vi gjennom, det er først og fremst å gå igjennom det som har vært, men samtidig så er det læring i det også, for i ettertid så kan du drøfte litt og snakke om hvordan vil jeg gjøre det neste gang.»

Og gjennom at de nyutdannede får mulighet til å arbeide sammen med erfarne politifolk:

«...så da mener jeg at det er en trygghet at de (nyutdannede) får kjøre sammen med noen som er kjent her og som har kontroll på sitt eget utstyr, bil og lokalkunnskap og sånn, og så får de – den roen smittet over litt på de andre da, og så kan de sparre litt, og snakke litt i forkant om oppdraget og sånn at vi blir litt kjent med de nye da.»

Informantene forteller at noen ganger skjer kunnskapsdelingen gjennom å være organisert eller en systematisk del av arbeids- og utviklingsprosessene i organisasjonen mens andre ganger kan de være uformelle der medarbeidere eller ledere som uten formelt ansvar, mandat

eller rolle likevel igangsetter og gjennomfører samtaler og møter som handler om kunnskap. Digitalt støttes kunnskapsdelingen ved hjelp av digitale medier som for eksempel telefon, e-post, samband og videolink, men også via digitale plattformer der kunnskapen har blitt gjort eksplisitt, for eksempel i form av ulike oppslag, i ulike dataprogram, håndbøker, logger og rapporter. En av informantene beskriver bruken av teknologi og hvilken kunnskap de deler der slik:

«Vi deler jo hendelser ved bruk av et system som heter PO, altså den operative loggen vi har. Der blir jo alt løpende ført det som skjer, og oppfølgingstiltak.»

Dette er et eksempel på en formell delingsarena, mens en annen beskriver at teknologi også kan anvendes til uformell kunnskapsdeling:

«Ja, det kan jo skje på rapporter, mailer, samtaler, på telefon, og såne ting. -- alt annet enn face-to-face, og så kan det skje på videolinker og sånt.»

Uformelle arenaer i case-virksomheten kjennetegnes ofte ved at det oppstår blant de som er på vaktlaget og har tid til å møtes for å diskutere og dele kunnskap og erfaringer, og dette dokumenteres i liten grad skriftlig. Slik vi ser det vil de som ikke er på jobb når dette skjer gå glipp av denne kunnskapsdelingen, og dette skjer dermed ofte ettersom de jobber turnus. Vi har en klar oppfatning av at informantene ofte foretrekker face-to-face fremfor bruk av teknologi når det handler om å dele kunnskap og erfaringer:

«Så teknologi er der for å hjelpe deg på sånt, men erfaringsdeling hvis du tenker det operative politiarbeidet så er det såpass nyansert og smådetaljert at man må sette seg ned face-to-face.»

De trekker også fram potensielle begrensinger i forhold til å lagre kunnskap:

«Du kan ikke uten videre ta alt som en erfaren politimann vet, skrive det ned på et ark, eller lage et tiltakskort som er fylt ut dekkende for en innsatsleder eller en operasjonsleder eller en lensmann, og dermed så kan du eller ikke del all kunnskapen gjennom systemene, du kan ikke stole blindt på et PBS web system for eksempel. Fordi at mye av den viktigste kunnskapen finnes ikke der. Dermed så ender du at den viktigste arenaen for deling av kunnskap blir på den sosiale arena der mennesker møtes i patruljebilen, på piketten, over kaffekoppen, i samtale med juristen, også videre, også videre.»

Når det gjelder den nye arbeidsmetoden PPS blir det fortalt om tilbakemeldingsmøter som er en læringsarena for erfaringsdeling og refleksjon: «Det har jo skjedd en endring i vår etat. Der er jo møtene formalisert i et møte hvor vi tar for oss hendelser og oppdrag. Det handler om den erfaringsoverføringen.»

6.4.2 Med hvem deles kunnskapen?

Praksisbaserte kunnskapsprosesser på de lokale enhetene kan føre til verdifull kunnskapsdeling som er viktig å få spredd til andre enheter i politiet. Men informantene sier at det er krevende å få tid til å få kunnskapen nedskrevet og delt. En av informantene sier at de savner større samlinger der man kan dele erfaringer med mange, mens andre sier at det er mangel på tid, organisering eller prioritering:

«Det er ikke fastlagt i noe system. Skal du få høyere kvalitet på dette her, så må en starte med tjenestepanlegging. Da må vi få det inn i 8..... ja, turnusene våre, ikke sant? Ukens punkt, eller noe sånt.»

Flere informanter framhever ledelsen ansvar for å legge til rette for deling av kunnskap og erfaring, noe som kommer til uttrykk i utsagnet under:

«Skal du bli bedre så må det formaliseres og da må ledelsen ta tak i det og vi kommer tilbake til det jeg sa at vi har et kjempepotensial for å se høyere kvalitet på dette. Definitivt.»

I flere sammenhenger nevner informantene at det er opp til den enkelte leder hvordan hen legger opp til å dele kunnskap og erfaringer:

«Vi har et stort potensial for å få det mere strukturert og få det mere likt hos alle, for nå er det etter min mening for stor, det er avhengig av i for stor grad på individ.»

6.4.3 Forbedringspotensialer innen kunnskaping

I medarbeiderundersøkelsen var, som tidligere nevnt i kapittel 6.4 kontinuerlig forbedring ett av temaene. Det er stor enighet om at dette arbeides det med, 31 % er helt enig, 44 % er delvis enig i følgende påstand: «I min enhet arbeider vi løpende med å utvikle og forbedre oss.», mens mange (56 %) er delvis enig i påstanden «I min enhet har vi nødvendig kompetanse for å utføre våre oppgaver.» 26 % er helt enig (Vedlegg 3, s. 9). Alle informantene sier at kunnskapsdelingen i politiet kan forbedres. Når vi spør om fremtidige forbedringsmuligheter innen kunnskaping trekkes det frem at man bør bruke erfaringer fra tidligere vellykkede prosjekter som PPS. PPS er et prosjekt der det har vært obligatoriske tre-dagers samlinger med opplæring for samtlige, og påfølgende bruk av mobile enheter og apper som effektiviserer dokumentasjon og bidrar til å øke rettsikkerheten.

«Det (PPS) er det største fremskrittet, tror jeg jeg har opplevd, ja i løpet av mine år og det er veldig vellykket, og grunnen til det (...) en av grunnen til det i hvert fall, det er at alle medarbeiderne ble implementert i opplæringen.»

En annen informant sier:

«...den innfasingen har jo blitt støttet opp av god kursing, altså PPS-kursene som ble gjennomført i Trøndelag er noe av det beste jeg har vært med på i min tid i politiet. Dedikerte gode instruktører som snakket fornuftig og enkelt, og på et enkelt nivå. Og det viser seg at folk bruker det.»

Noen forteller at de allerede har enkelte delingsarenaer som kan videreutvikles slik at mere kunnskapsdeling kan skje, og peker på muligheter for forbedring av kvaliteten på deling av kunnskap og erfaringer i etablerte arenaer som på piketten, i overtakelsesmøter mellom vaktsettene og rapportering:

«Nå ser jeg at etterretningsbriefene sånn som vi har felles nå i GDE'en, er bra. Vi sitter på videolink, har en felles brief, kjempebra. Det kan jo overføres og på andre ting. Man kan opprette et videomøte etter en hendelse som har allment kunnskapsbehov for alle, så OK, da tar vi en link. Men da må lederne være bevisst dette og så må alle sette av tid til det og så videre.»

Flere framhever de uformelle arenaene for kunnskapsdeling.

«...erfaringen min om at vi har veldig god erfaringsoverføring ved å snakke sammen, men at det kan skli litt ut når vi for eksempel har pikettpraten. Har vi samlinger med møtepunkt med en plan på hva vi skal gå gjennom, er det lettere å dra erfaringene og få konkretisert de erfaringene vi har og.»

Det finnes også systemer for å dele erfaringsrapporter, men innholdet i disse kan gjøres mer relevant:

«Jeg kan lese en rapport, noen av dem skriver rapport. Og det er en enveis ganske kort rapport. Ofte dessverre for mye fakta, "det var 8 brannfolk, det var 10..." Det interesserer meg mindre. Det var det som gikk dårlig, og hvorfor det gikk dårlig, det er det jeg er interessert i. Og det som var bra også (...) det er i hvert fall ikke noe som sikrer deling. Det er veldig individbasert og det er fortsatt massive muligheter for forbedringer.»

En informant forteller om interessante diskusjoner som de har på kafferommet, og snakker med stort engasjement og innlevelse om mange kreative ideer til forbedring og bruk av ny teknologi som kan bidra til større sikkerhet og effektivitet i farlige oppdrag. Men han har ingen formelle arenaer der ideene kan deles, se også kapittel 6.3.5. Dette betyr at kunnskapen kan forbli individuell og ikke blir utnyttet til å tilføre mer kunnskap i organisasjonen:

«Det er mine tanker (humrer), jeg har ikke delt det med noen. Det er jo, det er ikke noe fora for dette annen enn at vi sitter vi som er interessert i slikt, vi sitter jo og diskuterer det. Så den, og da loope vi rett tilbake til det jeg sa med en formalisering av og forståelse i hele leddet av viktigheten av å sette av tid til sånne ting.»

6.4.4 Tid og handlingsrom for å dele og utvikle kunnskap?

Et av temaene som går igjen i intervjuene er tid, eller mer konkret mangel på tid. Både innsatslederne og deres medarbeidere arbeider i turnus, noe som innebærer at de har ulike arbeidstider og at alle ikke er til stede på jobben samtidig. I forbindelse med vaktøvertakelse kan det være et kvarters overlapping der avtroppende mannskap kan utveksle informasjon med påtroppende mannskaper/vaktlag, men dette gjelder ikke alle vaktbytter. Det synes som det er variasjon i hvordan denne tiden blir utnyttet:

«Hvis du har en leder som har erfart viktigheten av at det noen kan og vet deles med flere så er det lettere for at det skjer, for da legges det til rette for det (...) og da er man kanskje flinkere til å ta det litt (...) litt oftere samlinger, med evaluering av øvelser – til å prioritere de 15 minuttene vi har når vi skal bytte mellom dagvakt og ettermiddags-vakt til å bli litt mer konstruktive enn til å sitte å vente på at nå kan vi gå hjem.»

Flere av informantene er opptatt av tjenesteplanlegging. Det arbeides etter ukeplaner og det hevdes at det er gode systemer for å fange opp planlagte ting, men at det i tillegg må settes av tid til å dele kunnskap og til formelle samlinger:

«jeg savner, det første jeg savner det er at det blir større høyde når man lager tjenstelister og planlegger tidsbruken vår for felles samlinger.»

Det synes som det er opp til den enkelte innsatsleder hvordan hen legger opp tidsbruken i forhold til å dele kunnskap og erfaringer i egen enhet. Som en sier:

«Aksept hos ledere, for at sånt er ressurskrevende, det krever ressurs, krever tidsbruk og vi slites mellom veldig mye og det er krav ifra mange, og da vil noe bli en tapende part og sånne litt mer diffuse ting som ikke er en konkret sak av mange, det blir da skyvd på, lengre bak i køen.»

Det finnes mye tilgjengelig informasjon, men det er opp til den enkelte å sette av tid til å holde seg orientert. En informant sier:

«Og da er vi igjen tilbake til tidsperspektivet og tidsaspektet her at vi (...) det blir for lite tid, og det blir for lite folk. Og så er det da hele tiden prioritering, prioritering, prioritering.»

Som tidligere nevnt i kapittel 6.2 er informantene opptatt av at avstand krever mer planlegging fra både leder og medarbeidere, og at tidsbruken øker ved akutte hendelser fordi man ikke kjenner medarbeidernes kompetanse.

6.4.5 Oppsummering funn – arena for kunnskapsdeling.

I dette kapitlet oppsummerer vi funnene i forhold til hvilke arenaer som finnes for kunnskapsdeling. Hva, hvor og hvordan deles kunnskap i dag? Gjennom intervjuene får vi oversikt over mange arenaer for kunnskapsdeling, og informantene sier at noen av de eksisterende arenaene kan forbedres med hensyn til struktur, innhold og bruk av ny teknologi. De ønsker også flere formelle arenaer, for eksempel innen spesielle tema som teknologi-utvikling og for å kunne dele med flere i et større geografisk område. De sier at det er viktig å utnytte de nye digitale systemene til kunnskapsdeling, men for å få god output fra de nye digitale systemene må man også sørge for god input, og kvaliteten på dette avhenger av faktorer som for eksempel tid og prioritering.

Informantene forteller at det i stor grad foregår kunnskapsdeling og – utvikling i uformelle arenaer både face-to-face og virtuelt som ikke er planlagt. Her foregår mye refleksjon og det skapes og deles ny kunnskap. Det finnes mange og verdifulle kunnskapsarenaer lokalt i enhetene som ikke er planlagt eller organisert av ledelsen. Informantene opplever at operative enheter har mindre og mindre tid, ressurser og personell, og at oppgavene blir flere og flere. De sier at de derfor må prioritere operative hendelser når de oppstår, og at de har lite tid til overs til å planlegge og gjennomføre kunnskapsdeling. Dette kan forklare at kunnskapsdeling ofte oppstår uformelt, spontant og i muntlig form i politiet.

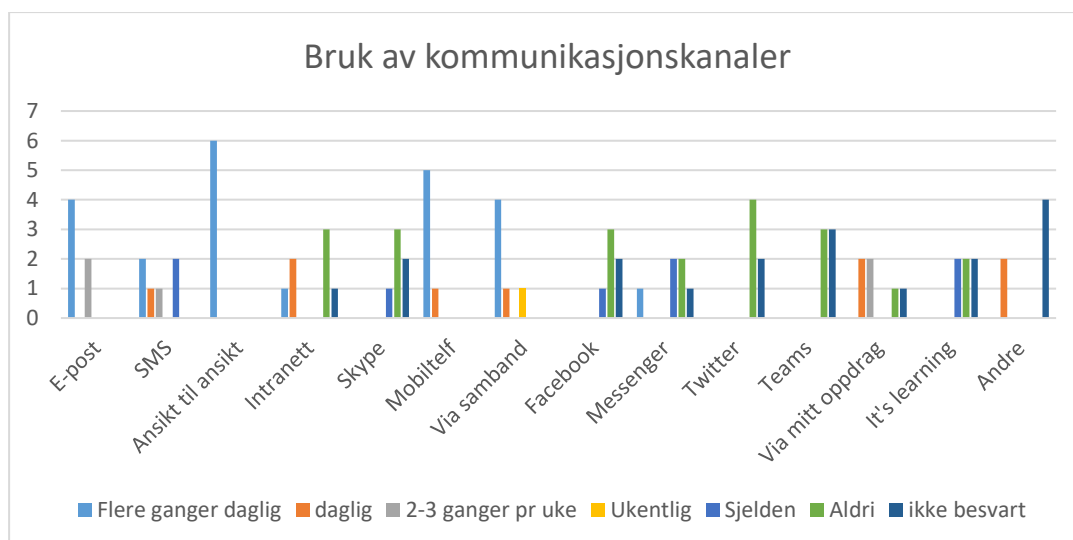
6.5 Bruk av ny teknologi for å legge til rette for kunnskapsdeling

Dette kapitlet omhandler bruken av ny teknologi, hvilke digitale kommunikasjonsmedier som anvendes og hvordan dette påvirker kunnskapsdelingen. Bakgrunnen for at vi har fokus på bruken av ny teknologi i vår undersøkelse er todelt. Vi har en forforståelse av en kontekst som våre informanter står i, og det er på den ene siden at den pågående nærpolitireformen medfører større satsning på bruk av ny teknologi og at det på en annen side at reformen også kan medføre geografiske avstander mellom leder og medarbeidere. I Difi-rapporten anbefales det at politiledelsen setter utfordringer og muligheter knyttet til avstandsledelse på dagsorden (2017:9), så derfor ønsker vi å undersøke dette i vår oppgave. Ny teknologi skal med andre ord få en større rolle i organisasjonen, og slik vi ser det kan det være av stor betydning å lykkes med bruken av ny teknologi som støtter kunnskapsdelingen når det blir geografisk avstand mellom leder og medarbeidere i organisasjonen.

I politiets medarbeiderundersøkelse var en av påstandene «På sikt forventer jeg at endringene i nærpolitireformen medfører bedre bruk av teknologi og kunnskap i politipatruljen», 50 % var helt enige, 38 % var delvis enig i denne påstanden (Vedlegg 3). På bakgrunn av dette svaret har vi gjennom intervjuene forsøkt å få fram hvilke endringer informantene ser for seg, og på hvilken måte vil de som mellomlederne ta ansvar for denne endringsprosessen.

6.5.1 Kommunikasjonskanaler

I starten av intervjuet fylte den enkelte informant ut et spørreskjema (se vedlegg 4) om hvilke kommunikasjonskanaler de benytter. Svarene er oppsummert i figuren under:



Figur 10 Bruk av kommunikasjonskanaler - oppsummering av svar i spørreundersøkelse

Figur 10 viser at den foretrukne kommunikasjonskanalen er ansikt til ansikt. Verktøyene som oftest benyttes er e-post, mobiltelefon og samband. Det er liten bruk av sosiale medier som Facebook, Twitter og Messenger. Flertallet av informantene har svart at de benytter Skype sjelden eller aldri, men to har ikke besvart dette spørsmålet.

I intervjuene nevnes flere andre systemer, se tabell:

PO	Vaktjournalsystemet hvor det skrives daglige rapporter om aktuelle hendelser (politiets operative datasystem).
BL	Straffesaksystemet – alle opprettede straffesaker legges inn her.
PBS-Web	Inneholder evalueringsrapporter fra større hendelser, ofte skrevet av innsatsleder, samt tiltakskort, beredskapsplaner.
Indicia	Et nasjonalt etterretningsregister der også ubekreftede opplysninger kan legges inn.
Agent 5.0	En app der man søker opp fra forskjellige systemer. Det kan være person, bilnummer, om forsikring og årsavgift er betalt, hvem som er eier, gjennomført EU-kontroll etc.
Kilden	Politiets intranett
Politiarbeid på stedet (PPS)	Ny arbeidsmetode hvor patruljene gjennomfører åstedundersøkelse, sikrer spor, gjennomfører avhør på lyd ved bruk av mobiltelefon eller nettbrett.
Mitt oppdrag	Er en ny politiapp som viser raskt og enkelt informasjon fra politiets operative datasystem (PO). I tillegg gir den patruljen relevant informasjon om adresser, personer, kjøretøy, forhold, prioritet og kart.
Kunnskapsbasert patrulje	Også kalt for "KUBA" handler om å jobbe mer analytisk. Det handler om å utnytte "det politiet vet", slik at man i større grad kan være på rett sted til rett tid.
KO:DE	Er et sentralt nettsted med faginnhold i politiet. Er søkbart på både på stasjonær pc og via app.
Facetime586	Kommunikasjonsmulighet via telefon ved bruk av video og lyd overføring. Benyttes mellom medarbeidere ved behov. Bruken av facetime fordrer bruk av apple-enheter.

Tabell 12 Oversikt over politiets datasystemer - basert på intervjuene

6.5.2 Bruk av ny teknologi og hvordan det påvirker kunnskapsdelingen

Politiet har tatt i bruk flere nye digitale verktøy i løpet av de siste årene. Informantene beskriver en situasjon der det forventes at man skal sette seg inn i nye teknologiske systemer på egen hånd, men at implementeringen av PPS fremheves som meget god:

«Jeg må si det at i løpet av mine 34 år i politiet, så er det prosjektet "politiarbeid på stedet" med den, kalle det den mobile plattformen da som vi er....hver enkelt har fått. Et veldig, veldig bra steg i rett retning av, nettopp sånn type hjelpemidler. Og for å få dokumentert, og for å få gjort jobben på en mer profesjonell måte. Det er det største fremskrittet, tror jeg jeg har opplevd, ja i løpet av mine år og det er veldig vellykket, og grunnen til det..... en av grunnen til det i hvert fall, det er at alle medarbeiderne ble implementert i opplæringen. Ble implementert og motivert og har fått et redskap som man ser fungerer.»

Mens en annen beskriver det slik:

«heldigvis måtte alle gjennomgå et sånn 3-dagerskurs, tror jeg det var, hvor det var, hvor vi fikk veldig basic opplæring og trening som gjorde at alle ble med på det, og det har det ikke vært noen tradisjon for i politiet. Her får man gjerne en mail om at det er tilgang på noe nytt verktøy som vi kan bruke på data, så er det opp til den enkelte på prøve å finne ut og lære seg det selv, og ofte er det mange som ikke bryr seg om det, men politiarbeid på stedet ble et løft da på grunn av den opplæringen til alle sammen.»

Som tidligere nevnt i kapittel 6.3.5 blir mye informasjon blir lagt på intranett eller sendt ut via e-post. «skal jeg bruke en time på å lese det, eller skal jeg ikke det. For det tar jo tid, og jeg

får i hvert fall veldig sjelden tid til å sitt i ro og lese ferdig alle mailene.» Det uttrykkes et ønske om hjelp til å prioritere det som er viktig. Intranettet «Kilden» framheves samtidig som en god intranettportal der man kan finne svar på mye. Dette fremkommer også i medarbeiderundersøkelsen der Kilden, kollegaer og nærmeste leder rangeres som de tre viktigste kildene for informasjon om nærpoltireformen (Vedlegg 3). I forhold til utlagte rapporter blir det imidlertid pekt på at de ofte inneholder mye faktainformasjon, ikke om hva som bidro til at ulike valg ble gjort og at det her er forbedringspotensiale.

6.5.3 Oppsummering funn - teknologi

Informantene har erkjent at ny teknologi har kommet for å bli, og at det er en nødvendig utvikling av virksomheten. Bredden i bruken av digitale kommunikasjonsverktøy er stor i operative enheter. De anvender i dag telefon, mail og samband daglig til muntlig kommunikasjon, i tillegg til en rekke andre verktøy for å lagre og dele informasjon og kunnskap skriftlig. Digitale kommunikasjonsmedier som videolink fremheves spesielt som godt til muntlig og visuell informasjonsdeling, og at det bør anvendes enda mere for å effektivisere informasjon til mange samtidig. Dersom videolink skal brukes til toveis-kommunikasjon og samtaler med mange deltakere må kvaliteten forbedres. De sier at det er behov for å videreutvikle og forbedre teknologien. Per i dag foregår kunnskapsdeling og diskusjoner i hovedsak i sosiale interaksjoner face-to-face, og i liten grad ved hjelp av digitale kommunikasjonsformer. Vi har en oppfatning av at det er stor motivasjon blant informantene for å anvende ny teknologi i større grad i kunnskapsdelingen, men at det er et behov for mer organisert opplæring samt bedre tilrettelegging og aksept for å bruke nødvendig tid og ressurser til det.

6.6 Lederrollen og dens betydning for kunnskapsdeling

Dette kapitlet omhandler lederrollen og dens betydning for kunnskapsdelingen. Funn rundt dette er basert på informantenes svar på våre spørsmål i intervjuene. Våre informanter har en rolle som mellomledere og ble derfor spurt om hva de tenker om ledelse og betydningen av relasjoner og tillit relatert til kunnskapsdeling når det blir geografisk avstand mellom leder og medarbeidere.

Difi-rapporten (2017:9) sier at det er viktig at politiet har en spesiell oppmerksomhet rettet mot avstandsledelse og de muligheter og utfordringer det gir. Samme rapport mener

avstandsledelse kan bli en utfordring for politiet da endringer i strukturen hos politiet som følge av nærpolitireformen i noen sammenhenger vil bety at medarbeidere og ledere ikke er fysisk lokalisert samme sted. Derfor har vi spurt om hvordan de forstår begrepet aktivt lederskap, om avstandsledelse og hvordan de kan bidra til å etablere en kultur for evaluering og læring. Videre har vi også spurt om hva de mener om betydningen av leders kompetanse for hvordan man engasjerer medarbeidere til å dele kunnskap og erfaringer, og hvordan de jobber med sine nærmeste medarbeidere, sine ledere og oppover i organisasjonen knyttet til kunnskapsbegrepet.

6.6.1 Relasjoner og tillit

Gjennom intervjuene får vi en klar oppfatning av at verdien av relasjoner og tillit står høyt og har en vesentlig betydning for utøvelse av ledelse generelt i politiet i Trøndelag. I medarbeiderundersøkelsen er 66 % helt enig i påstanden «Jeg opplever at min nærmeste leder har tillit til at jeg utfører jobben min på en god måte», mens 25 % er delvis enig (Vedlegg 3, s. 10). Et av de seks overordnede målsetningene for nærpolitireformen sier følgende:

«Et politi som skaper bedre resultater i en kultur preget av åpenhet og tillit, gjennom god ledelse og aktivt medarbeiderskap.»

Informantene ble spurt om hvilken betydning ny teknologi får for relasjoner mellom ledelsen og medarbeiderne, og de svarte at det fører til en kommunikasjon som er mer overfladisk og upersonlig. Enkelte går så langt og mener at en driver ikke med ledelse hvis ikke en har kontakt med de en leder, men da driver du styring og administrasjon: De mener at de sosiale interaksjonene har stor betydning, og en sier det slik: «Det er ingen tvil om at...altså at relasjoner mellom mennesker ivaretas jo best når mennesker møtes fysisk.»

Informantene sa at den sosiale kontakten med sine medarbeidere på fritiden varierte, men fysiske møter og sosial interaksjon ble fremhevet som viktige faktorer for deling av kunnskap. De mente at det er viktig å være tilgjengelig og kjenne sine medarbeidere godt, samtidig som at det er utfordrende å bygge relasjoner på avstand:

«Den daglige ledelsen, igjen, det har store begrensninger fordi at det ja blir på telefon og snakke med dem. Relasjonen på telefon, det blir liksom, ingen relasjon egentlig altså. Så relasjonsbygging er veldig vanskelig på avstand (...) synes jeg da.»

Våre informanter ble spurt om hvordan de jobbet med tillit innen kunnskapsutvikling, og de svarte at det handlet om å være pålitelig gjennom å gjøre det en sier og å skape en kommunikasjonsform som er støttende, trygg og involverende. Å arbeide med tillit beskrives

av en informant slik: «Jeg må jo jobbe hele tiden for at medarbeiderne skal være trygg på meg.», mens en annen beskriver hvor vanskelig det med tillit kan være: «Det er lett å trampe feil, det er lett å bryte ned all tillit.»

6.6.2 Begrepet aktivt lederskap

I Difi-rapporten benyttes begrepet «*aktivt lederskap*». Difi hevder (2017:9, s. 47) at ledelse er viktig for å gjennomføre nærpolitireformen. De sier blant annet at det er behov for mer aktiv ledelse gjennom å vektlegge kvalifikasjoner og lederegenskaper mer enn før. Vi har ikke funnet noen klar definisjon på «*aktivt lederskap*» og ba derfor informantene fortelle om hva de legger i dette begrepet. Det som går igjen er ordet «*tilstedeværelse*»: «Jeg kan oppsummere i ett ord, tilstedeværelse. Det er for meg aktivt lederskap.»

Andre ord er «å være tett på», «være tilgjengelig», «fange opp hverdagen», «være delaktig i den daglige jobben», «bry seg om sine medarbeidere», «engasjement». Den daglige oppfølgingen og å delta på sosiale arenaer, delta i diskusjoner og blir kjent med medarbeiderne. En av informantene beskriver politifolk som:

«..ikke sær da, men en veldig kunnskapsstyrt gruppe, veldig høy kunnskap, veldig høy selvtillit, veldig høyt ambisjonsnivå osv. hos de aller fleste. Og som leder da, så må du skjønne dette, og da må du, kan du ikke ... da må du skippe en del lederstiler bort da for å få gjennomslag i gruppa.»

Betydningen av gode relasjoner og relasjonsledelse nevnes av flere av informantene, men samtidig at ulike oppdrag krever ulik form for ledelse. I akutte situasjoner der det står om liv er det ikke tid til diskusjoner og da er det «jeg vil – du skal».

6.6.3 Leders kompetanse og dens betydning for kunnskapsdelingen

Informantene ble presentert for påstanden i Difi-rapporten (2017:9) om at mange norske politiledere mangler formalkompetanse innen personalledelse. Dette sa de seg enig i, og mener at det er bra at det har blitt mer fokus på formalkompetanse ved utvelgelse i nye lederstillinger.

Videre spurte vi informantene om de opplever at leders kompetanse har betydning for hvordan man engasjerer medarbeidere til å dele kunnskap og erfaringer, og dette fikk vi entydige tilbakemeldinger på:

«Ja jeg gjør det. Det er hvis du har en leder som har erfart viktigheten av at det noen kan og vet deles med flere, så er det lettere for at det skjer, før da legges det til rette for det.»

«Definitivt! Hvis du som leder ikke, for det første ikke har kunnskap om viktigheten av det, og i tillegg hvis du ikke evner å få frem den viktigheten og klarer å kommunisere at "dette her må skje", eller at "dette er veldig viktig", ja så skjer det veldig lite.»

Andre nevner betydningen av å la medarbeiderne slippe til:

«Hvis du gir reelt ansvar til noen, for det første klarer de å vokse på det, og hva de klarer å utrette! Det er helt utrolig! Men da må du tørre, og det handler litt om egen trygghet og sikkerhet og. Du må tørre, og det er en ubehagelig prosess i starten merket jeg. For vi er litt kontrollfrikere, men å tørre å slippe kontroll, tørr! (...) «Vær så god, det her er, nå har vi en stor utfordring i firmaet; "Vær så god dere har ei uke på dere, kom med forslag!» Da kommer det plutselig helt ut-av-boksen-tanker.»

De er også opptatt av å få støtte fra sin nærmeste leder:

«Ja, svaret er ja!. Du kan ha en leder som ikke har, er faglig like sterk som den han leder, hvis jeg ser oppover da. Men han kan vise et veldig engasjement og tilstedeværelse med å være både støttende og gir rom for refleksjoner og engasjement. Det er kjempeviktig.»

Det siste sitatet sier at formalkompetansen hos leder ikke er entydig avgjørende for å skape engasjement, men også at ferdigheter innen relasjoner og kommunikasjon er viktig. En av informantene forteller at unge medarbeidere stiller andre krav til jobben og til ledelsen:

«Vi får inn nye politifolk som er en helt annen (.) har en annen kultur enn det da vi begynte i politiet. Jeg begynte på 80-tallet ikke sant. Da var det noe helt annet da vi begynte i politiet. De kommer med mindre hierarkisk tanke og en mere ja, (.) ja mere åpen og mer flat struktur-tanke egentlig. Ja, at de skal høres ifra dag en. Og når jeg begynte, så skulle vi ikke høres fra dag 1 altså! Ikke fra dag (..) år 2 heller. Sånn var det bare!»

Dette sitatet peker på at lederstilen utfordres når man leder medarbeidere som er annerledes fra dem de er vant med å lede tidligere. Men alle informantene reflekterer og sier at det er nødvendig å tilpasse lederstil og kommunikasjonsstil ut ifra ulike situasjoner:

«Altså jeg sier jo ikke til patruljene at "Kjør ut dit og ta en trafikk-kontroll, kjør ut dit kl. 10 og gå en fotpatrulje på skolen der". Min tilnærming er at jeg sier at vi har noen utfordringer, ...»

Å gi tillit til sine medarbeidere:

«Og så lenge de holder seg innenfor rammene mine så er jeg veldig tilhenger av å gi stor tillit (...) ...tilbake til akutte ting når det står om liv da er det "jeg vil-du skal". Da er det ikke tid til å prate heller. Da er det ikke noe «nei»; «Gjør dette, og du gjør det og sett i gang med det! Og det skal skje NÅ!» Og da spør de ikke, og da skal de ikke spørre heller.»

Også betydningen av å være rollemodell kommer fram i intervjuene:

«Jeg opplever at når jeg da som leder gjør dette selv, så motiverer det mine medarbeidere, så jeg trenger ikke å mase og mase om det. Det går av seg selv.»

Disse siste sitatene kan oppsummere at å være politileder gir mange ulike utfordringer som krever mange ulike ferdigheter og kompetanse for å mestre.

6.6.4 Sosiokulturelle faktorer

Difi-rapporten (2017:9, s. 53) hadde med bakgrunn i kartlegging i politiet i 2017 særlig oppmerksomhet på fire risikoområder for å nå målene i reformen: geografiske kulturforskjeller, spennet mellom administrativ planleggingskultur og operativ handlingskultur, profesjonskonflikter og utfordringer og muligheter knyttet til avstandsledelse. I vår oppgave har vi fokusert spesielt på det siste området, avstandsledelse. Men under intervjuene opplever vi at svarene påvirkes av at det er et spenn mellom den administrative planleggingskulturen på ledelsesnivå og den operative handlingskulturen på førstelinjenivå. Informantene ble bedt om å fortelle om sin arbeidssituasjon som leder knyttet til kunnskapsdeling, og hvordan den kan tenkes å bli i framtiden som følge av nærpolitireformen. Slik vi ser det forteller de om dette ut ifra to forhold. For det første forankret i deres erfaringer med den pågående organisasjonsendringen som nærpolitireformen er, og dernest deres fremtidstro og hvordan de reflekterer over våre spørsmål som primært fokuserer på hvordan kunnskapsdeling kan skje når det blir geografiske avstander mellom leder og medarbeidere og på hvilken måte ny teknologi kan understøtte kunnskapsdeling. I og med at informantene velger å fortelle ut ifra denne konteksten vil vi repetere de overordnede målet med nærpolitireformen som er:

Et nærpoliti som er operativt, synlig og tilgjengelig, og som har kapasitet til å forebygge, etterforske og påtale kriminelle handlinger, og sikre innbyggernes trygghet. Det skal utvikles et kompetent og effektivt lokalt nærpoliti der befolkningen bor. Samtidig skal det utvikles robuste fagmiljøer som er rustet til å møte dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer. (Prop. 61 LS, www.regjeringen.no)

Det som var interessante og til dels uventede funn i intervjuene var at alle informantene ytret skepsis til hvordan organisasjonsendringen kan støtte opp under kunnskapsdelingen. De begrunner dette ut ifra hvordan de er vant med å organisere arbeidsdagen, og kjennetegner denne med organisasjonens forventninger til å prioritere operative oppdrag fremfor møte- og opplæringsvirksomhet:

«Jeg savner, det første jeg savner det er at det blir større høyde når man lager tjenestelister og planlegger tidsbruken vår for felles samlinger. For å, nå snakker jeg for oss operative da, for såvidt ledere for... nå er det tilfeldig, plutselig så nå har vi tid denne uka her, ja da får vi til det og så nei... det er ikke fastlagt i noe system skal du få høyere kvalitet på dette her, så må en starte med tjenesteplanlegging. Da må vi få det inn i..... ja, turnusene våre, ikke sant?»

Det uttrykkes en skepsis til «at det bygges staber» som en informant uttrykte det, en annen forteller:

«Det trekkes folk, stadig flere og flere inn i såkalte spesialfunksjoner som bare må plass, i et ledelsesapparat, på alle nivå. Sånn at det blir færre av oss, stadig færre av oss som skal gjøre mer jobb enn før også faktisk. Og da er vi igjen tilbake til tidsperspektivet, og tidsaspektet her at vi, det blir for lite tid, og det blir for lite folk. Og så er det da hele tiden prioritering, prioritering, prioritering.»

Sitatet peker på behovet for prioritering og nok ressurser til å gjennomføre kunnskapsdeling og faglige samlinger, slik at slike tiltak kan gjennomføres selv om det skulle dukke opp situasjoner der mannskap må kalles ut.

6.6.5 Geografisk nærhet eller avstand til sine medarbeidere (i lys av relasjoner og tillit)

Den geografiske nærheten vektlegges av alle informantene, og begrunner dette med at det skaper gode relasjoner til medarbeiderne som gir en god utnyttelse av ressursene og kompetansen for å utføre oppdrag på en god måte. En av informantene sier det slik; «...tørr kanskje å utfordre hverandre litt mer når vi føler at vi kjenner hverandre litt mer.» Som vi så i kapittel 6.2.1 oppgir informantene at de har god erfaring med å ha relativt nær geografisk nærhet til sine medarbeidere, slik at leder har god kunnskap om den enkeltes kompetanse når vaktlag skal settes opp og hvem som kan tildeles operativt ansvar under oppdrag. Informantenes erfaringer og fremtidstro på avstandsledelse og kunnskapsdeling ble som vi så i kapittel 6.2 skildret på ulike måter. Det uttrykkes en skepsis både i forhold til å utnytte medarbeidernes kompetanse:

«... å lede noen du ikke kjenner er veldig vanskelig for da får du ikke utnyttet kompetansen deres på de forskjellige oppdragene.»

og til om det i det hele tatt er mulig å drive kunnskapsledelse på avstand:

«Så det er krevende drive avstandsledelse for å bruke ditt begrep, for å drive fullgod kunnskapsdeling, kunnskapsutvikling og læring. Jeg er ikke sikker på at, men for å sette det på spissen så er jeg usikker på om det er mulig, uten at du har den relasjonen.»

Flere forteller at de allerede har geografiske avstander i distriktet, og at dette håndteres på ulike måter:

«...det (videolink) er jo egentlig et bra supplement til å møtes fysisk. Fordi problemene med å møtes fysisk etter hvert er jo det at det tar alt for lang tid. Det å kjøre mellom enhetene.»

Også i denne forbindelse blir behovet for å planlegge møtene tatt opp:

«Men klart, da må det planlegges litt. Jeg kan ikke bare kjøre ut til X, så er de fullt opptatt med andre ting. Da er det jo «waste», det må igjen tilbake til planlegges litt i ukeplaner og sånt.»

Mens en annen informant fremhever at det er ikke er lengre avstander enn at man kan kjøre seg en tur og gjennomføre et fysisk møte.

6.6.6 Fokus på kunnskapsdeling

Videre er de opptatt av at organisasjonen må sette fokus på kunnskapsdeling. De forteller at de trenger god ledelse som gir aksept for å bruke tid og ressurser til både formelle og uformelle møter for deling av kunnskap og erfaringer:

«Aksept hos ledere, for at sånt er ressurskrevende det krever ressurs krever tidsbruk og vi slites mellom veldig mye og det er krav ifra mange, og da vil noe bli en tapende part og sånne litt mer diffuse ting som ikke er konkret sak av mange, det blir da skyvd på lengre bak i køen, ja.»

Som vi så i kapittel 6.6.2 der de reflekterte over begrepet aktivt lederskap, er informantene opptatt av ledelse.

«Vi trenger, for det første. Vi trenger god ledelse, fordi at det en god leder er da oppmerksom for de behov som må dekkes for at kunnskapsdeling skal ivaretas, vi trenger åpenbart i 2018 fortsatt å holde trykket på, nå tar jeg det som jeg har minst sansen for først da, de digitale løsningene, videreutvikle dem for å være effektiv.»

Et stadig tilbakevendende tema i intervjuene er at det må settes av tid.

«Men så trenger vi god ledelse tid og rom, til formelle og uformelle møter, meningsutvekslinger, meningsutbrytninger, samtaler, refleksjon osv, osv for å dele kunnskap.»

Samtidig er de klar på at det til syvende og sist er et spørsmål om ressurser.

«Vi samles for lite, men det er igjen et ressurs spørsmål det også. Tidsspørsmål og ressurs spørsmål. For klart nærmeste leder han vil jo at vi skal være på jobb, hvis ikke blir det hull i lista og så blir det bla, bla, bla.»

Informantene sier at de ikke liker avstandsledelse, og de liker heller ikke at tradisjonell face-to-face kommunikasjon og kunnskapsdeling blir erstattet med digitale kommunikasjonsformer. De uttrykker en skepsis i forhold til om de digitale løsningene skaper dårligere vilkår for å bygge relasjoner og tillit mellom medarbeiderne. De gir uttrykk for at organisasjonsendringene kan føre til mindre tid, ressurser, flere oppgaver og avstandsledelse som gir dårligere muligheter til å bli kjent med mannskapene som skal settes opp på de ulike oppdragene slik at kompetansen kan bli best mulig utnyttet. Informantene forteller med skepsis om den fremtidige arbeidshverdagen der ledere har mindre nærhet til medarbeiderne og større krav til å organisere en mer digital arbeidshverdag med knapphet på ressurser.

6.6.7 Oppsummering funn – lederrollen og dens betydning for kunnskapsdeling

Disse sitatene i dette underkapittelet bringer fram et nytt perspektiv, og det er hvilke forventninger de har til god ledelse og hvordan en best mulig utnytter ressurser og kompetansen til det operative mannskapet. Men de peker ikke på seg selv, men derimot på ledelse over dem. Denne diskusjonen kan vi ikke følge opp i vår oppgave fordi den ikke har relevans for problemstillingen vår, men dette er absolutt en interessant problemstilling som andre kan jobbe videre med. Informantene forteller om lederrollen de selv har, og vi opplever at denne er en operativ lederrolle i større grad enn en rolle eller ansvar innenfor kunnskapsdeling.

7.0 Drøfting – med utgangspunkt i de fire forskningsspørsmålene

I det følgende drøfter vi funnene opp mot våre forskningsspørsmål. Vi har tatt utgangspunkt i teori presentert i kapittel 5, funnene fra intervjuene som er presentert i kapittel 6 og relevante svar fra politiets medarbeiderundersøkelse 2017 (vedlegg 3). Aktuelle funn fra Difi-rapporten høsten 2017 er også tatt inn i drøftingen (2017:9).

7.1 *Fremmede faktorer for kunnskapsdeling ved avstand*

I dette kapitlet drøfter vi funnene opp mot forskningsspørsmålet «Hvilke fremmede faktorer for kunnskapsdeling ligger til grunn ved avstandsledelse?». Vi starter på organisatorisk nivå i forhold til geografisk nærhet og fortsetter med betydningen av kunnskapsvisjon før vi drøfter ulike arenaer å dele kunnskap på. Deretter tar vi opp tillit og omsorg og evnen til å bruke hverandre før vi avslutter med litt om teknologi som fremmede faktor ved avstand.

7.1.1 *Geografisk nærhet – mulighet for fysiske møter*

Til tross for at Trøndelag politidistrikt er stort er politiet organisert på en måte som gjør det mulig å møtes fysisk, særlig i de sentrale delene av distriktet. Informantene påpeker viktigheten av geografisk nærhet spesielt i forhold til den operative tjenesten, det at innsatsleder har mulighet til å være fysisk til stede. Dette beskrives nærmere både i kapitlene 6.2.1 og 6.6.5. Å være fysisk til stede er viktig både for å holde oversikten og for å kunne utnytte medarbeidernes kompetanse på best mulig måte. Når det gjelder arbeidsledelsen hevder imidlertid våre informanter at den ikke er så avhengig av geografi, og at det kan gjøres på avstand. I ifølge Difi-rapporten vil dette kreve mer strukturert ledelse med tydelige rutiner, åpenhet om beslutninger og god informasjonsflyt. De samme ønskene framkommer fra våre informanter i kapittel 6.2.1. Avstandsledelse kan ifølge Difi «bli en utfordring i en hendelsesstyrt og muntlig orientert politikultur.» (2017:9, s. 47). Hislop hevder at følgende faktorer kan bidra til å gjøre deling av kunnskap vanskelig ved det han betegner som «cross-community collaboration»: Svak felles identitet, mangel på felles kunnskap og ulikt kunnskapssyn som påvirker vilje og motivasjon til å dele kunnskap og gjør grunnlaget for tilstedeværelse av tillit relativt svak, og at dette er forhold som kan oppstå også internt i en organisasjon ikke bare på tvers av landegrenser (2015, s. 177). Vi opplever ikke at dette er situasjonen i case-organisasjonen, men det nevnes at det er ulike kulturer mellom de

ulike geografiske driftsenhetene i Trøndelag. Preferansen om geografisk nærhet kan bli til hinder for å ta i bruk ny teknologi, denne problemstillingen drøftes videre i kapittel 7.4.

7.1.2 Kunnskapsvisjon (uavhengig av avstand - men likevel fremmende)

Å skape felles visjon inngår, som beskrevet i kapittel 5.7.2, i en av Senges fem disipliner, og går ut på å skape prosesser hvor felles visjon og felles mål for organisasjonen utvikles. Visjonen skal knyttes til de personlige visjonene til individene i organisasjonen. I politiets medarbeiderundersøkelse oppnår utsagnet «Jeg identifiserer meg med etatens formål om å bekjempe kriminalitet og skape trygghet.» den høyeste score i undersøkelsen. Krogh, Ichijo og Nonaka (2001) mener at kunnskapshjelperen «å utvikle en kunnskapsvisjon» gir en retning å styre etter og har betydning for kunnskapsprosesser i organisasjonen. Vi kan fastslå at politiet har formulert en kunnskapsvisjon gjennom den overordnede målsettingen og de seks delmålene for nærpoltireformen, som vist i kapittel 3.1. Politiet har en medarbeiderplattform, som vi presenterte i kapittel 3.5, som på bakgrunn av svarene i medarbeiderundersøkelsen synes å være godt kjent blant de ansatte. Den sier blant annet ”at leder skal motivere og utvikle medarbeiderne, skape resultater i samhandling med andre og sette retning og drive endring.” Riege (2005) viser til flere forskere som legger vekt på betydningen av en god integrasjon mellom kunnskapsvisjon og organisasjonens øvrige mål:

Regardless of how a knowledge-sharing program begins or what structure it takes, the most successful programs are those that are inextricably tied to the business and its strategic objectives. (Master, 1999, i Riege, 2005, s. 26).

Slik vi ser det har politiet imidlertid en sterkt lederstyrt kunnskapsvisjon. Dette kommer vi tilbake til under drøftingen av hemmende faktorer for kunnskapsdeling i kapittel 7.2. I følge Lai kan betydningen av å kommunisere organisasjonens mål, strategier og resultater nedover i organisasjonen ikke overvurderes. Både for å motivere medarbeiderne, øke lojaliteten til virksomhet og ikke minst legitimere satsningen på de enkelte områder (Lai, 2016, s. 34). I likhet med Krogh et al påpeker Lai (2016, s. 32) at ansvaret for både utvikling og gjennomføring av henholdsvis kunnskapsvisjon og kompetansestrategi ligger hos toppledelsen, men at både linjeledere og personalfunksjonen er viktige støttespillere. Også Westernen påpeker mellomlederens betydning som informasjonsspreder i organisasjonene (2013, s.145). Lai er opptatt av at følgende tre hovedelementer er med når organisasjonens strategier kommuniseres: for det første bakgrunn for valgt strategi, videre innhold i strategien og til slutt hvilken prosess strategien innebærer, det vil si hvilke tiltak som skal iverksettes (2016, s. 34).

I henhold til svarene i medarbeiderundersøkelsen, referert i kapittel 6.5.2 innhenter medarbeiderne i politiet informasjon om nærpolitireformen først og fremst fra intranettet Kilden, ikke fra nærmeste leder. Vi tolker dette som at nærmeste leder ikke har tatt ansvar for å være en kunnskapsaktivist og informasjonsspreder og at dette kan skyldes den hierarkiske oppbyggingen i politiet.

Slik vi ser det har kunnskapsvisjonen i politiet store ambisjoner med hensyn til innføring av ny teknologi og at det brukes store ressurser til anskaffelse av disse. Så sent som i mai 2018 ble det lansert en ny IKT-strategi i Politiet (Politidirektoratet, 2018), som har fokus på at politiet skal være i forkant av kriminaliteten, noe som krever innovasjon og tverrfaglig samarbeid. Når det gjelder implementering av nye systemer har de gjennom innføring av PPS, som vist i kapittel 6.5.3 høstet gode erfaringer som kan og bør ha påvirkning på hvordan neste nye IKT-satsing implementeres. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 7.1.6.

7.1.3 Mange arenaer for å dele kunnskap – BA

Ledelsen har et ansvar for å tilrettelegge for å skape kunnskap, og dette kan gjøres ved å skape et miljø i organisasjonen som er preget av gjensidig tillit, en kunnskapsutviklende kontekst preget av samarbeid og gode personlige relasjoner mellom de ansatte for eksempel ved å legge til rette for ulike former for Ba (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001, ss. 63-65) og (Elkjaer, 2004). I forhold til hvordan informantene beskriver hvordan deling av kunnskap foregår, referert i kapittel 6.4 gjenkjenner vi to typer Ba: Den ene er kunnskap som deles med hjelp av digitale medium, og det andre er praksisbasert kunnskapsdeling lokalt i sosiale arena ved enhetene. Vi velger å kalle disse virtuelle Ba og face-to-face Ba (Krogh et al., 2001). Vi har derfor benyttet inndelingen formelle og uformelle Ba, og vi har sortert dem ut ifra vår forforståelse. På neste side finnes oversikten over Ba som vi fant:

Arena for kunnskapsdeling - BA				
Organisering	Uformelt		Formelt	
Hvordan deles og skapes kunnskap?	Face-to-face	Virtuelt	Face-to-face	Virtuelt
Hvor foregår deling av kunnskap og erfaringer?	Parole Daglig fysiske treff Pikett-prat Idemyldring	Telefon E-post Samband Alle brukes flere ganger daglig	Arbeidsledelse Etterforskning Sette opp tjenesteplan, vaktlag og patruljemannskap Overtakelsesmøte Debrief etter oppdrag Innsatsledelse PPS-3-dagerskurs Evalueringmøter KUBA – kunnskapsbasert patrulje – input IP-trening (Innsatspersonell-trening)	Operasjonssentralen Arbeidsledelse Etterforskning Dialog mellom operasjonsleder som har det operasjonelle ansvaret og innsatsleder som har det taktiske ansvaret Vaktjournal/den operative loggen (PO) PPS – digitalt verktøy Indicia – digitalt verktøy Kilden (intranettet) PBS websystem – output, rapporter/erfaringsrapporter Fengslingsrapporter Videolink/videooverføringsmøter (etterretningsbrief) Sharefile – digitalt verktøy Felles tjenesteutsetting /parole på videolink ukentlig (med GDE-leder)

Tabell 13 Ba. (se vedlegg 8 med forklaringer på de ulike forkortelsene og Ba-ene i politiet).

I vår oppgave definerer vi etablerte nettverk og møtesteder for deling av kunnskap og erfaringer som Ba. Vi har en klar oppfatning av at informantene ofte foretrekker face-to-face Ba fremfor virtuelle Ba når det handler om å dele kunnskap og erfaringer, noe som kommer til uttrykk gjennom blant annet følgende sitat:

«Så teknologi er der for å hjelpe deg på sånt, men erfaringsdeling hvis du tenker det operative politiarbeidet så er det såpass nyansert og smådetaljert at man må sette seg ned face-to-face»

Vi fant at flere face-to-face Ba var uformelle, men ved å være selvkritiske kan vi diskutere om disse egentlig kan kalles Ba. Dette fordi vi er usikre på om formålet med disse uformelle møtearenaene er å bidra til å skape ny kunnskap, jamfør teoridel kapittel 5.4. Deling av kunnskap bør etter vår oppfatning ha en viss kvalitet gjennom at man reflekterer over kunnskapen og åpner for nytenking for at det kan kalles Ba. Møtene kan ha til hensikt å effektivisere arbeidsprosesser innenfor de eksisterende rammene, noe som bidrar til enkeltkretslæring ved at man justerer det man kan fra før. Dersom hensikten er at møtene skal resultere i å dele kunnskap og erfaring med sikte på å skape endring, må det i tillegg

reflekteres over hvorfor man gjør som man gjør. Se for øvrig kapittel 5.4.3 i teoridelen, der vi beskriver Argyris og Schöns tilnærminger til læring via enkelt- eller dobbeltkretslæring.

I forhold til SEKI-modellen som vi har beskrevet i teorikapittel 5.3 mener vi at våre funn i forhold til kunnskapsrom og kunnskapsprosesser som er beskrevet i kapittel 6.4 gir en klar indikasjon på at denne interaksjonen har noen svakheter. Vi mener at det er mye sosialisering som frigjør taus individuell kunnskap, men vi ser også at det er mangler i organisasjonsstrukturen som støtter at denne kunnskapen deles med andre i organisasjonen. Med andre ord er det noe mangelfull interaksjon mellom dialogen i disse ba-ene og kodifisering der kunnskapen gjøres eksplisitt og deles. Som vi kommer tilbake til i neste kapittel er ikke all kunnskap like enkel å dele.

Det finnes en rekke digitale systemer som har til hensikt å fange opp og lagre data og informasjon slik at de kan deles, men informantene mener at det er stort forbedringspotensial i forhold til input i systemene. Erfaringsrapporter som blir skrevet bør ikke bare inneholde eksplisitte tall og faktaopplysninger, men også begrunnelser for de valg som ble tatt. Dette handler blant annet om at de skulle hatt mer tid til å registrere i systemene. Dette kommer vi tilbake til under drøftingen av hemmende faktor for kunnskapsdeling, kapittel 7.2.2.

Det kan se ut som at case-virksomheten har vektlagt sosialisering gjennom uformelle ba face-to-face og virtuelt ved hjelp av telefon, epost og samband. Mye av kunnskapsdelingen som skjer på telefon og samband handler om uformell og praksisbasert kunnskapsdeling. Det er i stor grad en type kunnskap som deles i virksomheten som gjøres gjennom erfaring og sosial interaksjon med andre, noe som kan bekreftes med at kunnskapen er praksisbasert (Hislop, 2013), se også kapittel 5.3.3. Med dette mener vi en arena som de selv tar initiativ til, for å skape og vedlikeholde relasjoner og for å kommunisere om oppdrag og hendelser. Dette er ofte sosiale nettverk som er etablert på tillit og dermed bidrar til kunnskapsdeling, og kan beskrives som praksisfellesskap, jamfør kapittel 5.4.1. I den forbindelse tas Krogh et als kunnskapshjelper «å få i gang samtaler» som vi har beskrevet i kapittel 5.4.2 i bruk. Det handler om å skape en læringskultur basert på tillit, tilrettelegging og at kunnskap skapes gjennom sosial interaksjon. I følge Senge er gruppelæring sentralt for å utvikle en lærende organisasjon. For å kunne skape endring må individene kunne samhandle for å dra i samme retning, jamfør kapittel 5.7.2. Dette støttes også av Örtenblad som beskriver viktigheten av

læring i arbeid og å skape et læringsmiljø for at organisasjonen skal være lærende (2002, ss. 218-218).

På bakgrunn av drøftingen over ser vi at det finnes mange ulike arenaer der kunnskap og erfaring kan deles, også digitale, som organisasjonen kan bygge videre på når det blir avstand mellom ledere og medarbeider. En forutsetning er tillit, og dette drøfter vi i neste kapittel.

7.1.4 Tillit, omsorg og aktivt lederskap

Medarbeiderundersøkelsen fra 2017 viser som vi så i kapittel 6.6.1 at de ansatte er trygge på at deres leder har tillit til at de utfører jobben på en tilfredsstillende måte. Hislop er som beskrevet i kapittel 5.5 opptatt av hvordan sosiokulturelle faktorer kan ha betydning for mennesker motivasjon og vilje til å dele kunnskap, deriblant tillit (Hislop, 2013, ss. 137-151). Han hevder i likhet med flere forskere innen kunnskapsledelse at tillit er en grunnleggende faktor for å dele kunnskap. I en jobbsituasjon vil alle tre nivå av tillit finnes, der tillit (*companion*) utviklet over tid er den sterkeste, men det er ikke nok med tillit blant enkeltpersoner, det må finnes i hele organisasjonen. Gjennom medarbeiderundersøkelsen gir de ansatte i Trøndelag politidistrikt uttrykk for høy grad av commitment til politiet, de identifiserer seg med organisasjonens verdigrunnlag. Informantene er som beskrevet i kapittel 6.6.1 ikke så tydelige på hvilken betydning tillit har for kunnskapsdeling. De beskriver tillit som å være pålitelig, støttende, trygg og involverende. Slik vi ser det anvendes gode relasjoner og tillit til bedre oppdragsløsning, men når det kommer til hvordan dette kan anvendes i forhold til kunnskapsdeling får vi ikke så klare svar. Ut fra dette antar vi at det er en tillit blant medarbeiderne i case-organisasjonen basert på oppfatningen av hvilken kompetanse til å utføre relevante oppgaver medarbeiderne har. I kapittel 6.2. ser vi at tilstedeværelse er det mest sentrale begrepet informantene nevner når vi ba dem reflektere over begrepet «*aktivt lederskap*». I følge Colbjørnsen (2004) blir aktivt lederskap stadig viktigere for både private og offentlige virksomheters måloppnåelse i en uforutsigbar verden. Samtidig ser vi i kapittel 6.6.1 at informantene er opptatt av betydningen av å gi medarbeidere tillit, og våge å la dem slippe til. De ansatte i politiet beskrives av informantene som kunnskapsarbeidere som er opptatt av autonomi i arbeidssituasjonen, noe vi kan si oss enig i både basert på Hislops definisjon av kunnskapsarbeidere (2013, s. 71) og de seks kjennetegnene som Gotvassli refererer til (2015, ss. 114 – 115). Spesielt i situasjoner der det er få fysiske møter mellom leder og medarbeidere, og interaksjonen i hovedsak foregår

digitalt via e-post kan tilliten bli veldig skjør, jamfør kapittel 5.6. Dette kommer vi tilbake til under drøftingen av hvordan teknologi kan benyttes for å dele kunnskap.

7.1.5 Evne til å bruke hverandre

Det ser ut til å være en bevissthet blant informantene i forhold til hvordan de kan legge til rette for at de nye, ofte unge medarbeiderne får ta del i kunnskapen som de mer erfarne har. Elkjaer (2005) beskriver den tredje vei og den kroppsliggjorte kunnskapen. Når nyansatte i politiet blir plassert sammen med erfarne polititjenestemenn kan man ved å gå sammen med andre i opplæring ta til seg handlingsmønster som er lik, se kapittel 6.4.1. Likevel vil det være egenskaper som ligger i personen, som ikke kan overføres til andre. Polititjenestemannens/-kvinnens evne til å håndtere krevende situasjoner kan være vanskelig å kopiere. Noe kunnskap tilhører den situasjonen man står i, noe som skjer i øyeblikket som er unikt, og som krever at vi reflekterer i handlingen mens den pågår, jamfør kapittel 5.4.3, hvor Schön (2001) beskriver den reflekterende praktiker. I organisasjoner med høy grad av omsorg vil den enkelte medarbeider oppleve at kollegaene er til å stole på, de hjelper hverandre og heier hverandre fram, de lever med, noe som er svært viktig for å dele taus kunnskap (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001). I teoridelen 5.4.5 omtalte vi Dreyfus og Dreyfus mesterlære, som beskriver fem stadier i kunnskapsutvikling, fra novise til ekspert. Novisen går fra å være regelstyrt til å bli en ekspert som mester på bakgrunn av sin ekspertise og kan håndtere utfordrende situasjoner blant annet ved hjelp av intuisjon. Det er beskrevet av Olsen og Sjøtrø i deres masteroppgave hvordan innsatsledere benytter magefølelse, teft, intuisjon og taus kunnskap som blir en viktig del av oppdragsløsningen ved krevende oppdrag (2013). For å få til mesterlære kreves det at novisene og ekspertene får mulighet til å arbeide sammen, og dette ser vi at det legges til rette for:

«Det er jeg som setter opp patruljene er det, sånn at jeg prøver å tenke litt på det, i hvert fall hvis det er noen som har kommet rett fra skolen, og ikke er kjent her. Da har du veldig mye å tenke på, og det er mye som tar kapasitet annet enn å løse oppdraget, så da mener jeg at det er en trygghet at de får kjøre sammen med noen som er kjent her og som har kontroll på sitt eget utstyr og bil og lokalkunnskap og sånn. Og så får de den roen smittet over litt på de andre da. Og så kan de sparre litt, og snakke litt i forkant om oppdraget og sånn at vi blir litt kjent med de nye da: Hva står de for? Hva tenker de? Er vi på samme nivå eller må vi juster noen ting her? Ja, så det er ikke tilfeldig for min del i hvert fall hvem som kjører i lag, det er det ikke»

Samtidig er det interessant å se hvordan de erfarne informantene i kapittel 6.3.3 forteller hvordan de benytter seg av de unges kompetanse innen IKT og teknologi. Her er det de unge som er «gullet» og som sitter med oppdatert kompetanse, de har ekspert-kompetanse, og de erfarne blir noviser. Sett i forhold til Dreyfus og Dreyfus teori, kapittel 5.4.5, blir modellen snudd på hodet i forhold til at man tenker at det er de eldre, erfarne som er ekspertene, mens de unge er noviser. For øvrig påpeker Dreyfus og Dreyfus betydningen av å knytte seg til mange ulike mestere for å få ulike impulser. De unge får økt betydning i arbeidslivet, og ifølge informantene våre krever de sin plass, og har muligens en forventning om en flatere struktur der de ulike nivåene er mer likestilte.

Flere informanter beskriver i kapittel 6.2 hvordan patruljene bruker dem som rådgivere når de ikke kan være fysisk til stede. Dette krever at både patruljene og innsatsleder kan gjøre kunnskapen eksplisitt, og at de har et felles språk, jamfør kapittel 5.5, da mangelen på felles språk kan være en potensiell barriere ifølge Krogh et al (2001). Taus kunnskap er alle småtingene man gjør uten å tenke, håndlaget, observasjonsevnen og hva en bør se etter. Det som sitter i hodet og kroppen uten at en umiddelbart klarer å formidle det ved hjelp av språket (Gotvassli, 2015). Denne tause kunnskapen er ikke så lett å formidle ved hjelp av en datamaskin, og dette stemmer overens med det som en av våre informanter sier i intervjuene. En kan ikke skrive ned alt en erfaren polititjenestemann/-kvinne vet. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 7.2. Det faktum at det er en kultur for å bruke hverandre er en fremmede faktor som etaten kan bygge videre på også når det blir avstand.

7.1.6 Ny teknologi – mange systemer

Politiet har en som nevnt i kapittel 7.1.2 en betydelig satsing på IKT, som samtidig vil kreve betydelige investeringer i opplæring i nye arbeidsformer, jamfør Hislop (kapittel 5.5) som peker på betydningen av de sosiale faktorene. I et kunnskapsperspektiv er det viktig at man ikke tar teknologien for gitt, men at man tilpasser teknologien i forhold til det som gir mening og det som er behovet i arbeidsprosessene. Når vi hører hvordan informantene beskriver implementeringen av PPS, jamfør kapittel 6.5.3 tenker vi at her er det gjort noe riktig som det er viktig å bygge videre på. Det er skapt en entusiasme og folk føler at de har fått et verktøy som de virkelig har nytte av i sitt daglige arbeid. Dette kan ifølge (Hendriks, 1999 i Riege, 2005) øke folks motivasjon til å dele kunnskap. Dette støttes også i Difi-rapporten som anbefaler at erfaringene fra innføringen av PPS blir brukt «som en viktig læringsarena for det

videre arbeidet med å øke bevisstheten om nytten av samarbeid og erfaringslæring (2017, s. 48). Når det gjelder den nye arbeidsmetoden PPS blir det fortalt om tilbakemeldingsmøter som er en læringsarena for erfaringsdeling og refleksjon:

«Det har jo skjedd en endring i vår etat. Der er jo møtene formalisert i et møte hvor vi tar for oss hendelser og oppdrag. Det handler om den erfaringsoverføringen.»

Dette er et eksempel på at implementering av ny teknologi har bidratt til en struktur der mulighetene for å utvikle reflekterte praktikere og praktisere dobbeltekretslæring og er satt i system, jamfør kapittel 5.4.3. At teknologien dekker de ansattes behov er ifølge O'Dell og Grayson (1998 i Riege, 2005) viktig for å unngå at teknologien kan bli en potensiell barriere for å dele kunnskap. Også i forhold til de digitale løsningene er refleksjon, evalueringer og tilbakemeldinger viktige tiltak. Det handler om å skape læringsrom, Ba, med mulighet for dobbeltekretslæring, jamfør kapittel 5.4.3 for å kunne videreutvikle også digitale verktøy gjennom bruk av for eksempel SEKI-modellen, kapittel 5.3. Bruken av teknologiske verktøy bør være tilpasset formålet. Det er ikke vilkårlig hvilke verktøy som velges i den analoge verden heller. Du vil jo for eksempel bruke en hammer når du skal slå inn en spiker, og ikke et skrujern. Videolink oppleves dårlig som diskusjonsforum, kanskje fordi de ikke har kjøreregler for hvordan man ber om ordet, og får best mulig ro og gode diskusjoner.

Videre oppleves e-post som en utfordring fordi det brukes mye til mangt, og her bør det til en grad vurderes om kunnskapsdeling heller skal legges inn i andre systemer enn i e-post. Man bør gjøre slike vurderinger og tilpasninger for å oppnå hensikten med bruken av ny teknologi, hvis ikke får man dårlige kunnskapsdelingsarena og kunnskap kan gå tapt. Dette fordrer at ledelsen setter av ressurser til, og legger til rette for at medarbeidere får tid til opplæring i bruk av den nye teknologien som i hovedsak omhandler bruk av apper og søkefunksjoner i web-baserte tjenester. Uten opplæring vil de nye systemene kunne bli en potensiell barriere, jamfør Riege (2005). Det er ikke nok å sende ut informasjon på e-post, jamfør kapittel 6.3.5, her må det legges til rette for at potensielle kunnskapsaktivister, som eksempelvis de unge som er dyktige i forhold til bruk av apper og teknologi, får mulighet til å bidra. Dette drøftes videre i kapittel 7.2.4. De nye metodene for samhandling og kunnskapsdeling som ny teknologien gir, kan bidra til kunnskapsdeling via virtuelle Ba som er uavhengig av geografisk avstand mellom den enkelte medarbeider som deltar i Ba'et, men det krever at ulike kommunikasjonskanaler er tilgjengelig og benyttes for å skape en "skjør tillit (swift trust)", jamfør teorikapittel 5.6. Informantene er opptatt av muligheten til noen fysiske møter for å skape tillit og etablere sosiale bånd noe som støttes av Kauppila, Rajala, og Jyrämä,

(2011, s. 404, i Hislop, 2015), se også kapittel 7.1.1 om geografisk nærhet. Den fremmede faktoren i dette er at det pågår en satsing på ny teknologi, og det synes å være en vilje og forventning i organisasjonen i forhold til å ta i bruk de nye mulighetene.

Vi har nå drøftet noen fremmede faktorer som har betydning for kunnskapsdeling ved avstand. Vi vil nå diskutere det motsatte, hemmende faktorer.

7.2 Hemmende faktorer for kunnskapsdeling ved avstand

I det følgende drøfter vi funnene opp mot vårt forskningsspørsmål «Hvilke hemmende faktorer for kunnskapsdeling ligger til grunn ved avstandsledelse?». Vi har tatt utgangspunkt i Rieges (2005) potensielle barrierer for kunnskapsdeling, og har gjennomgått intervjuene med sikte på å kartlegge mulige barrierer både på individuelt, organisatorisk og teknologisk nivå. Samtidig har vi hatt Krogh, Ichijo og Nonaka sin inndeling i individuelle og organisatoriske barrierer (2001, ss. 34 - 62) og hvordan sosiokulturelle faktorer kan ha betydning for mennesker motivasjon og vilje til å dele kunnskap (Hislop, 2015, ss. 137 -151) med i tankene. Fahey og Prusak (1998) har beskrevet 11 fallgruver ved kunnskapsledelse, der noen er relevante i drøfting av hemmende faktorer. Alle teoriene er beskrevet i kapittel 5.5 i teoridelen.

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Rieges inndeling, men ut fra vårt datamateriale har vi ikke belegg for å drøfte alle de potensielle barriere som Riege nevner, hverken på individuelt, organisatorisk eller teknologisk nivå. Vi observerer at de ulike teoretikerne ikke er enige om hvilke barrierer som skal betraktes som individuelle og hvilke som er organisatoriske, men som Riege sier, de ulike barrierene henger sammen (Riege, 2005). Under presenterer vi en del aktuelle hemmende faktorer som informantene har beskrevet. Ut fra et sosiokulturelt kunnskapssyn er vi opptatt av sosial interaksjon og at mennesker må samarbeide, reflektere og utvikle kunnskap sammen, jamfør kapittel 5.3. Vi velger derfor å starte med å drøfte potensielle individuelle barrierer før vi går videre til de organisatoriske og avslutter med potensielle teknologiske barrierer.

7.2.1 Kommunikasjon

Riege hevder at den største individuelle barrieren er å formidle den rette kunnskapen fra de rette menneskene til de rette menneskene til rett tid (Riege, 2005, s. 23). På bakgrunn av

intervjuene, blant annet refleksjonene rundt lederrollen og aktivt lederskap i kapittel 6.6 får vi inntrykk av at det er mye omsorg i politiet og at de er opptatt av å ivareta sine medarbeidere. Samtidig ser vi noen utfordringer i kommunikasjonen på bakgrunn av den hierarkiske strukturen, som trolig vil bli enda vanskeligere når den kombineres med geografisk avstand og avstandsledelse. I forbindelse med oppdragsløsning i politiet er det klare kommandoer som gjelder «jeg vil – du skal» som en av informantene uttrykker det, mens man i neste øyeblikk skal utfordre medarbeidere til å utforske og finne mulige løsninger selv. Vi ser for oss at dette kan være en vanskelig balansegang. Også Hope (2015) er som vi så i kapittel 5.8 opptatt av betydningen av kommunikasjon, spesielt ved endring. Han sier imidlertid ikke noe om utfordringene med kommunikasjon når det er avstand. Hegghammer (2009) presenterer begrepet *kommunikasjonsavstand* som opplevd hyppighet av interaksjon mellom leder og de som ledes.

I følge Krogh, Ichijo og Nonaka (2001) er felles språk en organisatorisk barriere for deling av kunnskap som beskrevet i teorikapittel 5.5, men vi tenker at det er individene som skal ta språket i bruk. Flere av informantene snakker om informasjon og kunnskap i samme åndedrag. En problematiserer nettopp dette skillet gjennom følgende eksempel:

«Gitt at vi har definert kunnskap, så kan jeg jo si det at hvis kunnskap er informasjon, så har vi jo pågrepet en drapsmann på grunn av innføring av «PPS». Det var en politipatrulje som kom kjørende, så ble det sendt ut på «sharefile» bilder av gjerningsmannen fordi han var identifisert med navn. Får de opp bilde, kjører gjennom et sentrumsstrøk og får øye på gjerningsmannen. Stopper og går ut og anholder han. Ikke sant. Om det er kunnskap eller ikke, men det er helt avgjørende informasjon, viktig informasjon som gjør at politiet faktisk går fra å, for noen år siden ikke hadde kunnet gjøre dette her, og det å faktisk bare pågripe en gjerningsmann bare noen minutter etter handlingen.»

Også i forhold til det nye prosjektet «kunnskapsbasert patrulje» (KUBA) virker det som det er en sammenblanding av kunnskap og etterretningsopplysninger, eller som en av informantene beskriver det: «..det er jo ikke no kunnskapsbasert politipatrulje vi holder på med, det er jo en etterretningsstyrt patrulje.». På spørsmål om hvilke tanker du har om deling av kunnskap og erfaringer ved hjelp av nye digitale kommunikasjonsformer blir det for eksempel svart:

«Dette har kommet for å bli så vi kan ikke kjempe imot, men det er ikke alt som blir skrevet inn, og hvor skal vi da få tak i den informasjonen. Det er først og fremst det som er utfordringen. Vi har jo system der vi kan legge inn opplysninger, men alt blir ikke lagt inn.»

Fahey og Prusak (1998) antyder at en fallgrube i kunnskapsledelse er å ikke avklare og

definere hva som er kunnskap, og hevder at dersom det er noen forskjell på data, informasjon og kunnskap jamfør kunnskapspyramiden som vi beskrev i kapittel 5.4.6, har ikke kunnskapsledelse noen verdi. I forhold til kunnskapspyramiden hevdes det at kunnskapen videreføres til klokskap eller visdom når den brukes slik at den gir mening og resultat (Gotvassli, 2015, s. 24) eller brukes fornuftig jamfør Westeren (2013, s. 45). Eksemplet vårt på manglende felles språk er ganske enkelt, men vi tenker at når stadig mer av den daglige kommunikasjonen skal foregå digitalt vil språket få større betydning. Tekst i e-post eller en rapport bør for eksempel være entydig og ikke gi rom for tolkning.

7.2.2 *Knapphet på tid*

På individnivå finner vi igjen flere av Rieges (2005) potensielle barrierer i intervjuene der den mest framtrædende er deres opplevelse av generell mangel på tid til å dele kunnskap. Allerede da intervjuene skulle avtales fikk vi et innblikk i en travel arbeidshverdag med fokus på å løse de operative oppdragene. Vi fikk beskjed om at dersom det skjedde noe akutt måtte intervjuet utgå. Informantene sier at den geografiske avstanden gjør at møter må planlegges bedre. Som beskrevet i kapittel 7.1.3 finnes det mange møtepunkter der det deles kunnskap, men det er utfordringer med planlegging og struktur på dette. Dermed er mange av disse møtene uformelle og oppstår spontant når det blir tid i arbeidshverdagen til det. Noe av dette kan forklares med organisatoriske og ressursmessige faktorer, som knapphet på tid og prioritering av operativ oppdragsløsning, noe som samsvarer med funn til O'Dell og Grayson (1998, i Riege, 2005). Våre informanter har pekt på at ledelsen kan påvirke dette gjennom å gi aksept til bruk av tid, mer ressurser og prioritering av kunnskapsdeling. Vår observasjon er at det er nødvendig å definere hvem som har ansvar for å gi aksept og prioritere dette. Vi har en oppfatning av at våre informanter ikke har makt og myndighet til dette. I tråd med Krogh et al (2001) mener vi at da at våre informanter bør ta ansvar for å formidle denne kunnskapen ved å etablere en dialog for å synliggjøre og løfte slike utfordringer oppover i organisasjonen. Kunnskapshjelperen «Å lede samtaler» påvirker med andre ord ikke bare utvekslingen av taus kunnskap som våre informanter sitter på, men de får også en mulighet til å skape en diskusjon som kan føre til gode ideer. Slik kan samtaler påvirke de andre fasene i kunnskapsutviklingsprosessen. Tid er en avgjørende faktor i forhold til å ta i bruk kunnskapshjelperne. Knapphet på tid kan begrunnes i mange ulike forhold, det kan være at man ikke har tid, men også at man ikke tar seg tid, at man ikke blir belønnet for det, manglende motivasjon eller at

man ikke ser poenget med å bruke tid på den aktuelle oppgaven. Mangel på gjennomsiktede belønnings- og anerkjennelsessystem som vil motivere folk til å dele mer av sin kunnskap kan ifølge Riege være en potensiell barriere (2005, s. 26). I noen deler av intervjuene ser vi at disse faktorene kan ha betydning, og det at man kanskje blir hengende fast i det man har i stedet for å se mulighetene som fremtiden bringer, jamfør en av Fahey og Prusaks (1998) fallgruver ved kunnskapsledelse. Også i forhold til de mange datasystemene beskrives tid som en kritisk faktor i forhold til å kunne kodifisere og dele den informasjonen den enkelte politimedarbeider innehar. Dette drøftes videre i neste kapittel og under drøfting av forskningsspørsmål 4 i kapittel 7.4.

7.2.3 Ikke all kunnskap kan deles

Fahey og Prusak problematiserer hvorvidt kunnskap kan finnes utenfor hodet til enkeltpersoner, og hevder at kunnskap aldri vil være komplett uten menneskene (1998, s. 267). Det kan virke som at teknologi har fått en stor rolle i Politiet i forhold til deling av kunnskap. Et for sterkt fokus på teknologiske løsninger vil representere en vesentlig trussel for utvekslingen av taus kunnskap i en organisasjon (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001, s. 188). Det samme vil ifølge Riege (2005, s. 23) et for sterkt fokus på deling av eksplisitt framfor taus kunnskap. En utfordring som nevnes av informantene er at en del av kunnskapen er taus; alt en erfaren politimann vet kan ikke skrives ned på et tiltakskort på en måte som er dekkende for den kunnskapen som den enkelte har. Det vil derfor være viktig å etablere ulike typer samarbeidsformer slik at både taus og eksplisitt kunnskap kan deles i virksomheten. Gourley (2006) og Tsoukas (2005) hevder i sin kritikk av SEKI-modellen at taus kunnskap blir definert for snevert av Nonaka og Takeuchi, og at utgangspunktet til Polanyi er at det finnes både en form for intellektuell og teoretisk kunnskap og en praktisk eller handlende form. Polanyi snakker om to typer awareness, subsidiary og focal awareness, men at disse to ikke er skarp adskilt, den eksplisitte kunnskapen er avhengig av en taus underliggende komponent (Polanyi, 1966). Gourley (2006) og Tsoukas (2005) stiller spørsmål om kunnskapsdelingsprosessen egentlig skjer i spiralform, og hevder at deling av taus kunnskap er mer komplisert enn det som fremstilles i SEKI-modellen. Dersom vi skal ta kritikken av SEKI-modellen på alvor kan kunnskapen deles selv om ikke alle kvadrantene i modellen benyttes. Vi har avdekket flere brudd i kunnskapsspiralen (SEKI-modellen), for eksempel ved at nye ideer blir diskutert lokalt, men at de ikke har noen å dele ideene med oppover i hierarkiet, jamfør funnene som er beskrevet i kapitlene 6.3.5 og 6.4.3. Dette står i motsetning til svarene som er gitt i distriktets

medarbeiderundersøkelse, der 41 % er helt enig i, og 34 % er delvis enig i påstanden «Jeg opplever at det er takhøyde og rom for å komme med nye ideer» (Vedlegg 3, s. 9). Det kan ha sin årsak i at politiet ikke har en tydelig definisjon av hva som menes med kunnskap som er gjennomgående i hele organisasjonen, jamfør våre observasjoner omkring kunnskapsbegrepet i Politiet i kapittel 5.3.3. I følge Fahey og Prusak (1998) kan mangelen av en avklaring på hva som legges i kunnskapsbegrepet være en fallgruve. Hva betyr det ulike begrepene i nærpolitireformens mål, se kapittel 3.4, for den enkelte arbeidstaker? I oppgaveløsningen i operative enheter ser vi at det råder en sosiokulturell kunnskapsforståelse der kunnskap skapes gjennom sosiale sammenhenger, i praksisfellesskap der det ofte er taus kunnskap (Dreyfus & Dreyfus, 1999), og ifølge Olsen og Sjøtrø (2013) har politiet magefølelse som kunnskapsform. Det vil si kunnskap utvikles gjennom intuisjon og følelser, den tredje vei (Elkjaer, 2004). Dette er i motsetning til det mer rasjonelle, strukturelle synet på kunnskap som framkommer i organisasjonens strategier.

7.2.4 Mangel på kunnskapsaktivister

Som nevnt i teorikapittel 5.4 omhandler den tredje kunnskapshjelperen om «å mobilisere kunnskapsaktivister» gjennom rollene katalysator, koordinator og forutseende kremmer. Kunnskapsaktivister «bygger opp tillit ved å demonstrere utholdenhet og ønske om kontinuerlig samarbeid.» (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001). I vår kontekst vil vi vurdere om våre informanter har kjennetegn gjennom rollene som betegner kunnskapsaktivister. Vi opplever at våre informanter fanger opp mange signaler, men vi er usikre på i hvor stor grad de stiller spørsmålene og skaper Ba som bidrar til nyskaping. Krogh et al (2001, s. 173) sier at en *katalysator* fanger opp signaler og stiller spørsmål som når, hvor, hva og hvordan for å prøve å få i gang forandringer, at de er prosessløserne i form av å stille spørsmål. Informantene sier til tross for de mange Ba vi har kartlagt gjennom intervjuene og har beskrevet i kapittel 7.1.3, at de mangler struktur på møtesteder for kunnskapsdeling og at det skjer tilfeldig og lite effektivt. Dette samsvarer med funn Watne (2012) har gjort i sin forskning på politiet som lærende organisasjon. I tillegg at de har lite tid og ikke kan prioritere planlagt kunnskapsdeling foran oppdragsløsning, og nettopp opplevelse av å ha for lite tid beskrives av Riege som vi har sett i kapittel 7.2. som en potensiell individuell barriere. Krogh et al sier at en kunnskapsaktivist ikke trenger å ha en lederrolle, selv om det av og til kan være en fordel for å få legitimitet og kunne ta avgjørelser. Vi ser at det helt klart kan være en fordel å ha en formell lederrolle i vår case-organisasjon for å kunne gjennomføre tiltak for kunnskapsdeling,

basert på den hierarkiske oppbygningen av politiet. Hvis du ikke har dette på plass mener Krogh et al at kunnskapsaktivisten primært skal ha inngående menneskekunnskap slik at mikrosamfunn får utvikle seg (2001, s 188). Vi kan konkludere med at det er behov for kunnskapsaktivister i case-organisasjonen som har den nødvendige legitimiteten, enten gjennom å ha fått tillit til det i sitt mikrosamfunn eller er tildelt den gjennom formell ledelse.

En katalysator kan man leve med at man ikke har, men *koordinatorer* av initiativ på kunnskapsutvikling er viktig i de fleste organisasjoner ifølge Krogh et al., (2001, s. 176). Kunnskapsaktivistens oppgave er å aktivt koble lokale initiativ i organisasjonen for å utnytte eksisterende kunnskap og følge opp ideer om nyskaping, som for eksempel når de ansatte i en avdeling drodler om hvordan droner kan brukes i framtidig politiarbeid. Kanskje har en annen avdeling allerede utviklet kunnskap om droner eller har en tilsvarende ide om å utvikle drone-teknologien. Eller koordinatoren kan dele kunnskap om et utviklingsprosjekt i en avdeling som de høstet dårlige erfaringer med før andre velger å gjøre det samme (Krogh, et al., 2001. ss. 177- 180). Slik kan både gode og dårlige erfaringer fra ulike mikrosamfunn i organisasjonen samles og deles slik at unødvendig ressursbruk på prøving og feiling unngås, og kunnskap hos medarbeidere eller erfaringer utnyttes bedre for å utvikle organisasjonen. Våre informanter snakker om å unngå å gjøre de samme feilene og å dele erfaringer, men ingen snakker om koordinatorene eller tilsvarende:

«Det var tidligere, så hadde de mye kunnskap. Altså vi kunne kjøre ut dit å snakke litt med lensmannen og få litt, ja – «hva er det som rører seg?». Men det er borte nå, så derfor er det viktig at vi får vite når vi er ut i distriktene, ellers må vi få inn, så vi ikke kjører ut og gjør de samme feilene hver gang. Det er en utfordring, men vi har nok et stykke å gå, men vi skal ha system som fange opp det»

I følge Senge vil en lærende organisasjon arbeide med kontinuerlig forbedring (i Irgens, 2011, s. 83), noe medarbeiderne i politiet hevder at de gjør i medarbeiderundersøkelsen. Watne (2012) har på sin side analysert i hvor stor grad det norske politiet er en lærende organisasjon og konkluderer med at det er stor variasjon i hvordan den lokale ledelsen griper fatt i utfordringene, se kapittel 5.7.2 og at eksperimentell læring overlates til tilfeldigheter.

Den tredje rollen, *forutseende kremmer*, kjennetegner kunnskapsaktivister som inntar fugleperspektivet og betrakter organisasjonens oppgaver og vurderer hvordan de ulike

mikrosamfunnene kan bidra til organisasjonens kunnskapsvisjon. Kremmeren bidrar til forandringer og utvikling av nye konsepter som kan begrunnes i den overordnede visjonen, for eksempel strategi og kunnskapsvisjon som vi har beskrevet som en fremmede faktor i kapittel 7.1.2. ifra intervjuene kan vi ikke i noen stor grad finne at våre informanter er forutseende kremmere, men det kan også forklares med at vi ikke har gravd nok i spørsmålsstillingene i intervjuet. Vi ser derimot at kunnskapsprosesser i case-virksomheten er sterkt orientert mot praktisk og operativt politiarbeid. Elkjaer (2004) beskriver dette som den andre vei til læring, hvor læringen foregår i sosiale sammenhenger som også kalles praksisfellesskap. Et praksisfellesskap er et sted der deltakerne lærer kunnskap som er utviklet i organisasjonen i motsetning til Ba som kjennetegnes som en kunnskapshjelpende kontekst som skal bidra til å skape ny kunnskap (Krogh et al., 2001, s. 205).

På bakgrunn av drøftingen over mener vi case-organisasjonen har et potensiale ved å legge til rette for kunnskapsaktivister i organisasjonen.

7.2.5 Hierarkisk og stor organisasjon

Politiet har som vist i kapittel 3.2 en hierarkisk organisasjonsstruktur. I følge Riege (2005) vil en hierarkisk organisasjonsstruktur hemme eller senke de fleste delingspraksiser, og henviser til flere studier som har argumentert for at en åpen og fleksibel organisasjonsstruktur understøtter kunnskapsdeling best. Krogh et al., (2001) mener at samspillet mellom ledelsen og organisasjonen har betydning for kunnskapsprosesser i organisasjoner. Vi observerer at det er utfordringer i samspillet mellom ledernivåene og medarbeidere i førstelinjen. Med utfordringer mener vi mangelfull dialog og aksept for ting som er viktig for førstelinjen, som for eksempel behov for mere tid og ressurser til oppdragsløsning og kunnskapsdeling, jamfør kapitlene 7.2.1 og 7.2.2. Informantene sier at de har ingen eller begrensede muligheter til å påvirke oppover i organisasjonen ved utvikling av kompetanseplaner og strategiplaner. På bakgrunn av dette synes det som at det har vært begrensede muligheter for hele organisasjonen å bli involvert i organisasjonsutviklingsprosessen. Dette kan forklares med at det er en stor organisasjon med både stor geografisk utstrekning og hierarkisk struktur, noe som kan være en potensiell barriere i henhold til Rieges forskning (2005). Krogh et al påpeker videre betydningen av medvirkning i prosessen og at mange stemmer bør høres (2001,s. 101). Vi har merket oss en underliggende tone hos våre informanter om at de ikke blir hørt, noe som kommer direkte fram i sitatet under:

«Mm, jeg føler vel i grunnen at (..) jeg har få eller ingen mulighet til å innvirke på det da (..)vi blir sjelden spurt, og det virker ikke som at, at det er ikke gitt noen mange signaler om ønsker om innspill heller. Det meste som har skjedd nå i forbindelse med (...) omorganiseringen det (..) det virker veldig sentralt styrt. Ja, sånn skal det være, så er det bare å bygge organisasjonen ut fra det. Ja, og vi var veldig skeptisk til det, at vi, at vi ikke fikk være med å forme, eller bli hørt (...) nede på vårt nivå. Men (..)vi føle nok at mye er bra ja.»

At politiet har klare strategier og en tydelig kunnskapsvisjon har vi beskrevet som en fremmer for kunnskapsdeling, men den er som vi ser det sterkt lederstyrt. Medarbeiderinvolvement i organisasjonsutviklingsprosesser i en stor hierarkisk organisasjon som politiet kan være krevende, men er likevel viktig for å forhindre motstand og for å bidra til en vellykket OU-prosess der ny teknologi også blir implementert på en effektiv måte (Cummings & Worley, 2015, s. 23). Våre informanter som er innsatsledere og er i et mellomledernivå i den operative delen av politietaten har mye verdifull kunnskap om hvilke elementer og arbeidsprosesser som bør bevares og hva som bør forbedres i en organisasjonsendingsprosess. De peker blant annet på at det er viktig å beholde nære relasjoner og hyppig/daglig fysisk kontakt mellom ledere og medarbeider som sikrer kunnskapen om hvordan man organiserer oppdrag best mulig og at det er forbedringspotensialer knyttet til både ledelse, kunnskapsdeling og bruk av ny teknologi. De sier at det må prioriteres, organiseres og struktureres bedre enn i dag får å kunne lykkes med det som vi definerer som kunnskapsmålene i politiet, det vil si de seks delmålene i reformen som vi beskrev i kapittel 3.1.

Vi betrakter medarbeiderne i politiet som kunnskapsarbeider, jmfør kapittel 5.7.3. som ønsker å bli involvert. Gotvassli (2015, s. 58) støtter også at mangel av autonomi hos enkeltmennesket, relativt fri flyt av ideer, meninger, kommunikasjon og forbindelseslinjer mellom personer og grupper kan hindre kunnskapsutvikling, jfr grunnleggende vilkår for å fremme læringsprosesser i kapittel 5.4.5.»

Krogh et al (2001, s. 41) beskriver som vi så i teoridelen, hvordan bedriftsparadigmene påvirker hva som blir diskutert i ledermøter og hvilke saker som kommer på dagsorden og på denne måten bidrar til organisasjonens virkelighetsoppfatning. NRK gjennomførte sommeren 2018 en undersøkelse i forhold til antall behandlede straffesaker som viser at de øker, <https://www.nrk.no/norge/krise-i-politiet-1.14121109> og der tillitsvalgsapparatet i politiet uttrykker skepsis til hele nærpolitireformen. En undersøkelse gjort av Retriver (2018) i forhold til medieomtale viser at det meste av medieomtalen i forhold til nærpolitireformen er

negativ, spesielt når det gjelder geografisk avstand. Dette er eksempel på hvordan organisasjonens fortellinger kan utvikle seg til å bli en organisatorisk barriere, jamfør Krogh et al (2001), men som vi så i teoridelen kapittel 5.5 også kan sammenlignes med Rieges individuelle barriere i forhold til hvordan feil håndteres i organisasjonen (2005). Eksempelvis Watnes (2012) forskning som viser at politiet ikke har en systematikk i forhold til å lære av sine feil bekrefter på en måte dette.

Ut i fra at medarbeiderne i politiet er kunnskapsarbeidere er de opptatt av å delta i beslutningsprosessene, samtidig som de ønsker en tydelig ledelse, jamfør kapittel 5.7.3 om kunnskapsarbeider har vi grunn til å tro at manglende medvirkning og kan være en medvirkende årsak til motstanden og skepsisen til organisasjonsendringene som er avdekket i kapitlet 6.6.4 om sosiokulturelle faktorer. I den grad de oppgir å ha hatt påvirkningsmuligheter har det vært avhengig av personlige relasjoner i organisasjonen og uformelle samtaler.

På bakgrunn av drøftingen over ser vi på organisasjonsformen og organisasjonens størrelse som en potensiell barriere i likhet med Riege (2005) fordi det gjør medvirkning og kommunikasjon internt i organisasjonen mer utfordrende.

7.2.6 Geografisk avstand

Som vi kan se av organisasjonskartet i kapittel 3.2 er Trøndelag politidistrikt stort, og inneholder mange ulike nivå og funksjoner. Informantene er opptatt av muligheten til å møtes fysisk, og face-to-face-interaksjon, og uttrykker en skepsis til avstandsledelse. I forhold til interaksjon mellom mennesker og informasjonsflyt rangerer Hislop som nevnt i kapittel 5.6 denne typen interaksjon øverst (2013, s. 214). God kommunikasjon baserer seg som vi har sett i kapittel 7.1.4 på tillit, og den typen tillit som bygges opp uten bruk av fysiske møter er som vi så i kapittel 5.6 veldig skjør. Spesielt i forbindelse med endringer påpeker Hope viktigheten av god kommunikasjon, jamfør kapittel 5.8. Mellomlederen sitter tett med sine sideordnede og kan gjennom kommunikasjon sikre at samhandling på tvers av enhetene får best mulig vilkår (Hope, 2015). I Difi-rapporten (2017:9, s. 47) blir politidistriktene utfordret til å være spesielt oppmerksom på utfordringene ved avstandsledelse, og behovet for at alle medarbeidere blir sett av leder. Dette innebærer et behov å reise, noe som igjen krever planlegging i begge både fra leders og medarbeiders side, jamfør kapittel 6.2.

7.2.7 Manglende lederfokus på verdien av kunnskapsdeling

Manglende lederfokus på og kommunikasjon om verdien av kunnskapsdeling, kan ifølge Riege være en potensiell barriere. Som nevnt i forrige avsnitt har toppledelsen utarbeidet en klar strategi med fokus på deling av kunnskap og erfaring, og en tydelig kunnskapsvisjon, se kapittel 7.1.2. Her har mellomlederen ifølge Hope (2015) en viktig rolle i å operasjonalisere strategiene og gjøre dem kjent for den enkelte medarbeider, mellomleder kan som tidligere diskutert, være en kunnskapsaktivist og bidra til å gjøre nye kunnskap kjent på alle nivå i organisasjonen ved å ta i bruk den tiden de faktisk har til rådighet, eks pikettprat, vaktskiftene, videolink. Vi er imidlertid i tvil om at våre informanter tar denne plassen, eller om de forventer at dette er noe noen på nivået over dem har ansvar for. Betydningen av mellomleders kompetanse drøftes for øvrig videre i kapittel 7.3.

7.2.8 Implementering av ny teknologi

I forhold til Rieges potensielle teknologiske barrierer blir de i hovedsak trukket inn i drøftingen i kapittel 7.4, men det er likevel på sin plass å nevne noen hovedpunkter også her. Flere av informantene nevner at det er manglende integrasjon mellom de ulike teknologiske verktøyene som de har tilgjengelig, men sier samtidig at det har blitt bedre, jmfør kapittel 6.2. De nevner flere eksempler på at arbeidsflyten har blitt forenklet, og spesielt PPS fremheves som bra. Systemet dekker den enkelte tjenestemanns behov og blir derfor attraktivt å bruke. Imidlertid synes det som det er en vei å gå i forhold til implementering av andre systemer. Informantene forteller at de får informasjon på e-post om at noe nytt er tilgjengelig, og at det dermed er opp til hver enkelt å sette seg inn i systemet. Det at fordelene med systemet ikke blir presentert er en potensiell barriere for at teknologien blir tatt i bruk til deling av kunnskap og erfaring ifølge O'Dell og Greyson (1998, i Riege 2005). En annen potensiell barriere er ifølge Riege at manglende teknisk support (intern og ekstern) og umiddelbart vedlikehold av integrerte IT-systemer hindrer arbeidsrutiner og kommunikasjonsflyt. Dette er ikke tatt som en aktuell problemstilling av noen av informantene. Som vi så i kapittel 6.3 har informantene store forventninger til at nærpolitireformen skal medføre bedre bruk av teknologi, blant annet ved forbedring av utstyret i politibilene. Som vist i funnene blir politibilene nå utstyr som «*et mobilt kontor*», eller som politidirektør Odd Reidar Humlegård sier i sin kronikk fra juni 2018:

Fra politibilen, i realiteten et mobilt kontor, jobber patruljen mer treffsikkert ved hjelp av god etterretning fra politiet og samarbeidspartnere. Disse funksjonene virker sammen og skal gjøre oss bedre i stand til å komme i forkant av kriminaliteten, både den som skjer ute på gata og bak lukkede dører i private hjem. (Humlegård, 2018)

Imidlertid er ikke alle informanter like fornøyd med utrustningen av politibilene i forhold til eget arbeidsmiljø og egen sikkerhet, blant annet i forhold til hvordan de kan plassere iPad på en sikker måte når den ikke er i bruk, jamfør kapittel 6.3.2. Her kan vi trekke i arbeidsmiljølovens bestemmelser i forhold til arbeidsgivers tilretteleggingsplikt, men dette går vi ikke videre med her. De fysiske omgivelsene kan imidlertid være en potensiell barriere for å dele kunnskap (Probst et.al, 2000 i Riege, 2005). Ved at den enkelte patrulje arbeider mer selvstendig og skal ivareta rollen som mobilt kontor er det en fare for at det bli mindre tid og mulighet til å delta i formelle og uformelle Ba, jamfør kapittel 7.1.3 og at man mister fellesskapet man har i praksisfelleskap, dette må vi ivareta ved hjelp av teknologi.

7.3 Betydningen av mellomleders kompetanse

I dette kapitlet drøfter vi hvorvidt mellomleders kompetanse kan ha betydning i forhold til hvordan deling av kunnskap og erfaringer foregår i politiet. Vi tar utgangspunkt i teori om det å skape og utvikle kunnskap og de fem grunnleggende funksjonene en mellomleder må fylle for å lykkes i en endringsprosess som nærpolitireformen, se kapittel 5.4 og 5.8. Vi skal se litt nærmere på mellomleders kompetanse. I vår drøfting har vi valgt å begrense dette kun til å gjelde endringskompetanse.

Selve kompetansebegrepet kan sies å være sammensatt. Noen definisjoner inneholder begrep som å kunne utføre funksjoner, handlingsberedskap, tilstrekkelig kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. I følge Westeren (2013, s. 52) har vi kompetanse når vi er i stand til å håndtere forskjellige type kvalifikasjoner. Begrepet *kompetanse* ligger på et metanivå i forhold til begrepet *kvalifikasjoner* og den får vi når vi kan vurdere og håndtere de forskjellige kvalifikasjoner innen en sammenheng. Lai (2013, s. 46) definerer som vi så i kapittel 5.3.2 kompetanse som et potensiale der både kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger inngår, og at dette potensiale skal gjøre det mulig å «å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.»

Alle våre informanter var enige om at leders kompetanse var viktig, og at en mellomleder i politiet må kunne gi ansvar, utfordringer og være støttende ovenfor sine medarbeidere, særlig

i en omfattende omstilling som nærpolitireformen er. Det at mellomlederne forteller at de stiller spørsmål som bidrar til å skape refleksjon hos medarbeiderne omkring «hva har vi lært, og hvordan lærte vi?», kan tolkes som at de har en kompetanse i forhold til metalæring som vi har beskrevet i kapittel 5.4.5. Ut fra dette kan det være et potensiale for at mellomlederen kan være en kunnskapsaktivist (Krogh et al., 2001). Colbjørnsen (2004) hevder at leders utdanning har betydning for hvordan de takler leder-rollen, fordi de har en faglig trygghet. Som vi har vært inne på tidligere i vår oppgave har nærpolitireformen, et mål om «et politi med bedre kompetanse og kapasitet, som deler kunnskap og lærer av erfaringer.»

7.3.1 Deling av kunnskap og erfaring

Politiet har utviklet seg til å være en organisasjon der medarbeiders kompetanse innen ulike fagområder langt overstiger lederens (Johannessen & Glomseth, 2015). Ledere i politiet forventer imidlertid at medarbeidere er mer selvgående, og driver en form for selvledelse der medarbeideren i større grad evaluerer, påvirker og motiverer seg selv for å oppnå bedre prestasjoner, økt engasjement og effektivitet. Økt kompetanse kan bidra til at man avklarer forventninger og etablerer en felles forståelse av hvordan denne type medarbeider skal ledes i politiet (Johannessen & Glomseth, 2015, s. 208). Vår datainnsamling forsterker denne påstanden med at ledere i politiet forventer at medarbeiderne er mer selvgående. Våre informanter er alle ledere på taktisk nivå for de operative styrkene, de håndterer daglig oppdrag uten en dedikert leder på stedet. Alternativet er bruken av det man kaller for eldstemannsprinsippet hvor eldste mann/-kvinne på oppdraget blir satt til å håndtere og lede oppdraget som en form for arbeidsleder, frem til eventuelt innsatsleder kommer til stedet. En av informantene forklarte det slik:

«Når det skjer større hendelser og vi sitter egentlig med ansvaret med det som skjer ute, men vi ikke er fysisk ikke i nærheten av hendelsen, da er jo jobben min å sørge for at oppdraget blir løst på best mulig måte med min ledelse selv om jeg ikke er på stedet.»

For at innsatslederen som mellomleder skal kunne drive med kunnskapsdeling og erfaringsdeling, må hen være i stand til å skape både tid og rom for evaluering av eksempelvis et oppdrag som hen er med på å lede. En systematikk i hvordan kunnskap og erfaringsdeling skjer kan være fordelaktig for læringsutvikling.

Å skape endringer i organisasjonens læringsprosesser forutsetter dobbelkretslæring underveis mens man skaper og anvender nye teorier, slik at man kan bryte med eksisterende

tankemønster hevder (Cummings & Worley, 2015, s. 591). Avdekking og korrigerende kompetanse som virker hemmende på læring, er viktig for å kunne utvikle en lærende organisasjon. Dobbelkretslæring gir muligheten til innovasjon og nytenkning ved at det settes spørsmålsteget ved eksisterende normer og verdier (Irgens, 2011, ss. 97 - 98). Rennemo (2006) hevder at man med kontroll og ensidig styring oppnår enkeltkretslæring, mens med informasjon og medbestemmelse oppnår man dobbelkretslæring.

Våre informanter hevder, som vi har nevnt i kapittel 7.1.5, også at kompetansen de innehar for eksempel innen teknologi er begrenset og at yngre medarbeidere har bedre kompetanse innen bruken av digitale verktøy. Dette gjør som tidligere nevnt at vi må se på Dreyfus og Dreyfus modell for mesterlære med nye øyne. Dette viser at etaten må ta inn over seg at politiet som organisasjon må henge med i samfunnsutviklingen slik at nødvendig kompetanse innen ulike felt, som for eksempel teknologiutvikling. I vår datainnsamling var det flere av våre informanter som på spørsmål om hvordan de kunne bidra til å etablere en kultur for evaluering og læring som Difi-rapporten mente det var behov for, oppga PPS som arbeidsmetode og KUBA som er et pågående prosjekt. Vi har beskrevet både PPS og KUBA tidligere i vår oppgave. PPS som arbeidsmetode gis veldig gode tilbakemeldinger fra våre informanter. PPS legger opp til tilbakemeldingsmøter som er en arena for kunnskapsdeling som vi har beskrevet tidligere i drøftingsdelen vår. KUBA er et pågående pilotprosjekt hvor hovedhensikten ifølge vår datainnsamling skal kunne føre til at politiet får en bedre kompetanse og kapasitet, som deler kunnskap og lærer av erfaringer.

Mellomleders kompetanse innen bruken av nyere teknologi vil være av betydning da bruken av Indicia er en sentral del av prosjektet (Se tabell 12 for å få en forklaring på hva det er). Både PPS hvor mobiltelefon er et nyttig verktøy og KUBA som bygger på en analytisk tilnærming for å innhente informasjon og kunnskap er nye metoder som politiet i løpet av den pågående nærpelitireformen har startet opp med. En av våre informanter mener at det er viktig å implementere prosjektet på en måte som gjør at medarbeiderne får et eierskap og eierforhold til det.

7.3.2 Mellomleders endringskompetanse

Våre informanter var enig i Difis påstand at mange norske politiledere manglet formalkompetanse, og at det var bra at det var rettet mer fokus på formalkompetansen ved utvelgelse i nye lederstillinger. En av våre informanter forklarte det på denne måten da

vedkommende ble spurt om leders kompetanse hadde betydning for hvordan man engasjerte medarbeiderne til å dele kunnskap og erfaring.:

«Du kan ha en leder som ikke har en faglig like styrke som den han leder, hvis jeg ser oppover da, men han kan vise et veldig engasjement og tilstedeværelse med å være både støttende og gi rom for refleksjoner og engasjement som er kjempe-viktig.»

Dette støttes opp under hva Johannessen hevder (Johannessen & Glomseth, 2015, s. 208). Av våre informanter var det kun tre av seks som hadde en formell lederutdanning, men alle kan sies å ha en lang erfaring i fra etaten som vist i funnkapitlet 6.1. I medarbeiderundersøkelsen (2017) ble de ansatte spurt om hvilken mulighet de hadde for egenutvikling og om de selv tok ansvar for dette. De aller fleste mente det var muligheter for å drive med egenutvikling og de aller fleste mente at de selv tok ansvar for dette. Dette kan tolkes som at medarbeidere i politiet generelt mener det er gode muligheter for egenutvikling.

Ole Hope (2015) skiller mellom generell lederutdanning og endringsledelseskompetanse. Ved endring i organisasjonen mener Hope at en mellomleder bør besitte en ledelseskompetanse som kan være med på å fylle de ulike funksjonene mellomleder skal bekle ved endring for å kunne lykkes i en endringsprosess som for eksempel i den pågående nærpolitireformen. Han nevner internalisering, personhåndtering, daglig drift, endring av arbeidssett og kommunikasjon som viktige elementer for å kunne lykkes, se kapittel 5.8. Endringer som nærpolitireformen kan skape uro og usikkerhet i organisasjonen, noe som Hayes (2002, i Irgens, 2011, s. 35) beskriver som en emosjonell reaksjon ved forandringsprosesser. Den kompetanse mellomlederen besitter kan ha betydning for hvordan en mellomleder er i stand til å drive med kunnskap - og erfaringsdeling. Dette fordrer at mellomlederen forstår hva som skal skje og hvordan den påvirker mellomlederen selv og medarbeiderne. Våre informanter ble ikke spurt om hvor godt de hadde kjennskap til innholdet i nærpolitireformen, men Hope mener internalisering er viktig for å kunne forstå og erkjenne konsekvensene av endringer for seg selv og dem rundt dem, underordnede, sideordnede og ledere. I SEKI-modellen beskriver Nonaka og Takeuchi (1995) *internalisering* som krever at kunnskapen blir personliggjort gjennom erfaring. Den er da gjennom *learning by doing* blitt en operasjonell kunnskap som er en del av ditt erfaringsbaserte handlings-repertoar.

Våre informanter var alle enige om at det var viktig å vise engasjement, tilstedeværelse og å kunne gi støtte. Hope (2015) mener personhåndtering er en annen faktor en mellomleder må

kunne håndtere ved endring. Reaksjonene ved endring er individuelle og sammensatte. Dette støttes også av Nonaka og Takeuchi (1995) som mener sosialisering er en prosess hvor den tause kunnskapen deles gjennom samhandling og eksternalisering som handler om å oversette den tause kunnskapen gjennom dialog og refleksjon slik at den blir tilgjengelig for andre.

Den daglige driften har nødvendigvis ikke blitt noe annerledes for de ansatte i etaten etter at nærpolitireformen ble igangsatt. Våre informanter som til daglig er innsatsledere har sitt ansvarsområde og jobben de har endres nødvendigvis ikke nevneverdig ved endring. I vår datainnsamling har vi ikke innhentet noe data som sier noe om hvordan de ansatte føler seg ivaretatt i reformen, selv om det er nærliggende å tro at de aller fleste føler på en eller annen måte at de har blitt berørt av endringene i reformen.

De to siste grunnleggende funksjonene Hope (2015) beskriver er som vi så i kapittel 5.8, endring av arbeidssett og kommunikasjon. Hope (2015) mener mellomlederen er ansvarlig for arbeidsprosessene og støtteprosessene i egen enhet og at egen enhet blir utviklet og endret i tråd med endringsprogrammets intensjoner, som kan være de seks delmålene med nærpolitireformen.

Kommunikasjon er noe våre informanter er redd for blir erstattet med digitale kommunikasjonsformer når det blir avstandsledelse, jamfør kapittel 6.2. De nevner viktigheten med den sosiale arenaen for deling av kunnskap som det å sitte sammen i patroljebilen, på piketten, over en kaffekopp, i samtale med juristen osv. Alle informantene var enige om at kommunikasjon var viktig. Hope (2015) mener også at mellomlederen må evne å formidle innhold. Noe som også støttes av Riege (2005) som mener manglende lederfokus på kommunikasjon om verdien av kunnskapsdeling kan være en potensiell barriere.

7.4 *Bruk av ny teknologi for å tilrettelegge for kunnskapsdeling*

I dette kapitlet drøfter vi funnene med utgangspunkt i vårt forskningsspørsmål «Hvordan kan ny teknologi benyttes for å tilrettelegge for kunnskapsdeling?» Vi starter med en gjennomgang av hvilke digitale kommunikasjonskanaler som benyttes til kunnskapsdeling før vi fortsetter å fortelle hvordan det skjer. Til slutt drøfter vi motivasjon for å dele kunnskap ved hjelp av ny teknologi.

7.4.1 Hvilke digitale kommunikasjonskanaler benyttes til kunnskapsdeling?

På bakgrunn i den teknologiske utviklingen i samfunnet de siste årene har også politiet behov for å ta i bruk mer ny teknologi. Dette er synliggjort blant annet i både overordnet målsetting for nærpoltireformen og i delmål 6 som er beskrevet i kapittel 3.1. Vi fikk gjennom spørreskjema og intervjuene oversikt over hvilke digitale kommunikasjonskanaler informantene benytter i løpet av en vanlig arbeidsuke, og dette ble fulgt opp med spørsmål i intervjuet som kunne gi oss svar på hvilken betydning ny teknologi har for kunnskapsdelingen i dag og i fremtiden. De mest benyttede digitale kommunikasjonsmediene brukes flere ganger daglig og disse var e-post, telefon og samband jamfør kapittel 6.5.1. Ny teknologi som kommunikasjonsmedium kan i ulik grad fasilitere og støtte sosiale relasjoner og samarbeid mellom sender og mottaker. Ifølge Hislop er det de mest interaktive eller rike mediene som bidrar til å støtte sosiale relasjoner og samarbeid mellom sender og mottaker, mens de tre hyppigst brukte mediene blant våre informanter ikke befinner seg på denne siden (Hislop, 2013, s 213). Under intervjuet fant vi imidlertid at mangfoldet i bruk av ny teknologi er stort og mye mer nyansert, (se vedlegg 8 for å få en oversikt over brukte dataprogram i politiet), og da blir svarene også mer interessante i forhold til å få svar på hvordan ny teknologi kan benyttes for å tilrettelegge for kunnskapsdeling.

7.4.2 Hvordan deles kunnskap ved hjelp av ny teknologi?

Kunnskapsdeling ved hjelp av ny teknologi kan være endimensjonal i form av oppslag i digitale manualer, håndbøker, og intranett med forum for faglige diskusjoner, men det kan også være kommunikasjonsplattformer online, på web med både lyd og bilde som gir en opplevelse av sosial tilstedeværelse, spontanitet og gir rom for bred deltakelse (Hislop, 2013). Hendriks (2001, i Hislop, 2013 s. 203) sier at organisasjoner har to ulike tilnærminger til IKT-basert kunnskapsledelse, det vil si ut ifra et objektivistisk eller praksisbasert perspektiv. Vi oppfatter det slik at vår datainnsamling viser at IKT-basert kunnskapsledelse i politiet anvendes i stor grad ut ifra et objektivistisk perspektiv jamfør kapittel 5.3.3 kunnskapssyn i politiet. Eksempler på dette er applikasjonene Sharefile og «KO:DE» samt intranettet «Kilden».

IKT-basert kunnskapsdeling ut ifra et praksisbasert perspektiv kjennetegnes ved at kommunikasjonsverktøy anvendes til samarbeid og kunnskapsdeling digitalt, gjerne globalt og virtuelt. Denne formen for kunnskapsdeling kan se ut til å ha et større potensial for

anvendelse i politiet. Informantene nevner videolink som et digitalt kommunikasjonsmedium som de har gode erfaringer med, men de sier også at det kunne vært brukt mer, se kapitlene 7.1.6 og 7.2.8. Ved hjelp av videolink kan man nå ut til flere, fordi de ikke har fysiske samlinger med opplæringstiltak like ofte som før. Dette kan som i kapittel 7.2.6 skyldes store geografiske avstander og at det er ressurskrevende i form av tidsbruk å møtes fysisk som vi så i kapittel 6.2. Nettopp et slikt tiltak kan bidra til måloppnåelse av delmål 6 i nærpolitireformen: «*Et politi som arbeider mer effektivt ved å ta i bruk bedre metoder og ny teknologi*». Fahey og Prusak (1998) har på bakgrunn av en omfattende studie oppsummert med elleve fallgruver for kunnskapsledelse, og en av dem omhandler ny teknologi, nemlig at man erstatter menneskelig kontakt med teknologikobling. Dette er en fallgruve som er sammenfallende med våre funn, og det vil si at politiet har fysiske møter sjeldnere nå enn før, og at de i stadig større grad deler kunnskap pr telefon, e-post og samband. Dette, og de andre fallgruvene er det verdt å tenke over hvis man ønsker å bli mer kunnskapsdrevet og lykkes i kunnskapsarbeidet.

7.4.3 Motivasjon for å benytte ny teknologi til kunnskapsdeling

Våre informanter er enige i at det er nødvendig å ta i bruk ny teknologi for å arbeide mer effektivt i oppgaveløsningen, og det er de positive til jamfør kapittel 7.1.6. De viser til at den teknologiske utviklingstakten med ulike digitale plattformer i samfunnet er høy, kriminalitetsbildet er endret og det er økende kriminalitet på nett (Humlegård, 2018). Som tidligere nevnt gir ansatte uttrykk for en stor forventning om bedre bruk av teknologi og kunnskap i politipatruljen. Men når vi spør dem om i hvor stor grad politiet anvender ny teknologi for å arbeide mer effektivt i oppgaveløsningen, så svarer de at de ikke synes at politiet henger med i utviklingen, eller som en sier det: «Kjøp inn skiten da, vi trenger jo bilder. Det er noe som er litt sånn tungrodd da, det ligger jo masse der, ikke sant.»

Når informantene sier at det er et potensial i å benytte ny teknologi mere, snakker de både om teknologi som er anskaffet og kunne vært utnyttet bedre, samt teknologi som finnes på markedet og kunne bidra til bedre oppdragsløsning, men som ennå ikke er anskaffet i politiet. Informantene nevner at samarbeidet med de unge nyutdannede politibetjentene er verdifullt når det gjelder opplæring i ny teknologi, som nevnt i kapittel 7.1.5

Forskning viser at vellykket implementering av nye IKT-baserte kunnskapsledelsessystemer fordrer at man involverer og gjør folk i stand til å anvende nye IKT-systemer (Hislop, 2013).

Det som vi tidligere i denne oppgaven har funnet og presentert angående motstand og skepsis til organisasjonsendringer tolker vi dermed til å handle om sosiokulturelle faktorer som ikke har fått nok oppmerksomhet, og at en konsekvens av dette har blitt lite bruk av IKT-medier i et praksisbasert perspektiv. Det vil si at de i liten grad anvender rike medier, eller Web 2.0-teknologi (Hislop, 2013, s. 206). Potensiale ligger som nevnt i større anvendelse av Web 2.0-systemer som for eksempel videolink og Facetime som kan gi en følelse av å møtes fysisk ved at kommunikasjonen er visuell, auditiv, synkron, spontan og ikke har noen geografiske begrensninger for deltakelse.

I vår datainnsamling har vi funnet at informantene foretrekker at kommunikasjonen foregår face-to-face og at de til dels er skeptiske til å bruke Web 2.0-systemer som kan erstatte dette, og de begrunner dette med bekymring for at det kan innvirke negativt på å bygge og vedlikeholde relasjoner og tillit mellom leder og medarbeidere. Paroutis og Al Saleh (2009, i Hislop, 2013, s. 206) har undersøkt hvilke faktorer som har betydning for å ta i bruk Web 2.0-systemer. Barrierene blant folk for å ta i bruk Web 2.0 som de fant i sin forskning er mangel på tid, det er tidkrevende å søke, finne, lagre og kodifisere kunnskap, bekymring over kvaliteten og kvantiteten av kunnskap som deles digitalt, opplevelse av «information overload» og ubrukelige systemer. De fant også at folk var mer komfortable med at kunnskapsdeling skjer på den gamle måten som de er vant med. Mange av disse barrierene er gjenkjennelige fra funnene i vår forskning også, jamfør hemmende faktorer presentert i kapittel 7.2. Det er tydelig at det finnes et potensial for å ta i bruk mer Web 2.0 dersom man har økt bevissthet på de nevnte motivasjonsfaktorene. Bred involvering i organisasjonen for å utvikle felles mål, som for eksempel kunnskapsvisjon kan i tillegg skape et verdifullt engasjement i førstelinjen som kan bidra til en bedre implementering av ny teknologi. Visjonene og strategiene finnes, og det betrakter vi som en fremmede faktor, jamfør kapittel 7.1.2.

8.0 Oppsummering og konklusjon/anbefalinger

Dette kapitlet danner avslutningen av oppgaven. Vi har nå fått en forståelse av nå-situasjonen i case-virksomheten og sentrale faktorer som har betydning for kunnskapsdelingen.

Problemstillingen som var utgangspunktet for vår oppgave er hvordan mellomledere kan utvikle og legge til rette for kunnskapsdeling når det blir geografisk avstand mellom leder og medarbeidere, og hvordan ny teknologi kan benyttes for å understøtte dette.

For å avgrense forskningsområdet har vi stilt følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke fremmede faktorer for kunnskapsdeling ligger til grunn ved avstandsledelse?
2. Hvilke hemmende faktorer for kunnskapsdeling ligger til grunn ved avstandsledelse?
3. Hvilken betydning har mellomlederens kompetanse i forhold til deling av kunnskap og erfaringer når det blir geografisk avstand mellom leder og medarbeidere?
4. Hvordan kan ny teknologi benyttes for å tilrettelegge for kunnskapsdeling?

Vi har skaffet oss et grunnlag som gjør det mulig å komme med noen relevante konkrete forslag til hva som kan bidra til å utvikle kunnskapsdelingen. I tillegg ønsker vi også å bidra med noen forslag på tiltak som kan være av verdi for case-virksomheten. Våre hovedfunn skal nå oppsummeres og deretter vil vi trekke konklusjoner basert på vår empiri og analyse. Konklusjonen presenteres i form av en modell som kan benyttes som et rammeverk av organisasjoner som har mellomleder som driver avstandsledelse.

8.1 Oppsummering

Vi presenterer nå oppsummering av funnene i de fire forskningsspørsmålene hver for seg.

Oppsummering: Fremmede faktorer for kunnskapsdeling ved avstand

I forhold til fremmede faktorer for kunnskapsdeling var følgende forhold de mest fremtredende i vår undersøkelse. Vi ser at det at det til tross for geografisk avstand faktisk er mulig å møtes fysisk. Som vi har vist i drøftingen er det å utvikle gode relasjoner og tillit helt sentralt for å kunne ta i bruk mulighetene til å dele kunnskap når det blir avstand. De sosiokulturelle faktorene må vektlegges. Politietaten har klare visjoner og mål som organisasjonen skal arbeide mot, og selv om vi ser at de kan forankres bedre både hos våre informanter og i organisasjonen for øvrig er dette viktig. Det finnes mange arenaer for å dele og utvikle kunnskap, og ved å reflektere over hvordan disse benyttes finnes det et potensial for å utvikle praksisfellesskap til ba. Vi observerer at Politiet har mange systemer innen teknologi, og at ved å utnytte mulighetene i den teknologien som de allerede har gjennom mer opplæring og økt kompetanse innen IKT kan den være et godt hjelpemiddel ved

avstandsledelse. Det å bygge videre på de gode erfaringene som er gjort i forbindelse med innføringen av PPS vil kunne bidra til å øke motivasjonen hos medarbeiderne i forhold til innføring av mer ny teknologi, og spesielt det å benytte seg av den kompetansen som de unge medarbeiderne i politiet innehar i forhold til Web 2.0 teknologi.

Oppsummering: Hemmende faktorer for kunnskapsdeling ved avstand

Det at politiet er en stor og hierarkisk organisasjon med stor geografisk avstand er den største barrieren for å dele kunnskap og erfaring. Kunnskapsvisjonen er toppstyrt og har ikke involvert mellomlederne på det nivået vi har intervjuet, for å implementere delmålene i organisasjonen. Det synes som at det ute i organisasjonen mangler en felles oppfatning av hva kunnskap er og kan hvordan kunnskap kan deles. Det synes som at geografiske avstander og stor organisasjon gir mindre muligheter for medarbeiderinvolvering. Informantene nevner knapphet på tid som en hemmende faktor for å dele kunnskap, men også at mye av kunnskapen er taus og utfordrende å dele. Det synes som det er et manglende fokus på verdien av kunnskapsdeling og at mellomlederne som vi har intervjuet ikke tar rollen som kunnskapsaktivister og utnytter mulighetene som finnes i ny teknologi, men holder fast ved de gamle metodene som de kjenner og foretrekker som for eksempel sosial interaksjon face-to-face. Her tenker vi at innsatslederne både kan og bør ta sin plass som kunnskapsaktivister.

Oppsummering: Betydningen av mellomleders kompetanse i forhold til deling av kunnskap og erfaring

Våre informanter var enige om at kompetanse var viktig i forhold til deling av kunnskap og erfaring. En formell lederutdanning kan gi en leder større og bredere forståelse for hvordan du kan drive med kunnskap - og erfaringsdeling. Det er viktig at mellomlederne har en teknologikompetanse for å møte den nye digitale hverdagen, og for å kunne benytte og ta i bruk nyere teknologi i arbeidsmetoder, men også til kommunikasjon ved geografisk avstand.

Vi fant at mellomlederen må være pådriver for å systematisk legge til rette for mer kunnskaps- og erfaringsdeling, særlig ved bruk av den nye digitale plattformen. Mellomledere som har god kompetanse, engasjement og er tilstede ved tilbakemeldingsmøter i PPS kan bidra til økt motivasjon for læring, kunnskaps- og erfaringsdeling hos medarbeiderne. Mellomledere kan med fordel ta sin plass for å sette fokus på deling av kunnskap og erfaring, spesielt med nivåene over for å kunne påvirke utvikling av kompetanse- og strategiplaner.

Slik politiet har organisert seg ved at det oppstår større avstander og sentralisering, fordrer dette at mellomlederne må inneha nødvendig og relevant kompetanse for å henge med på samfunnsutviklingen som for eksempel hvordan de skal møte mer kriminalitet på nett. Nødvendig endringsledelseskompetanse hos mellomlederen vil være fordelaktig for å kunne nå målene med nærpolitireformen.

Oppsummering: Hvordan ny teknologi kan benyttes for å tilrettelegge for kunnskapsdeling

Til en viss grad foretrekker informantene heller den gamle måten å gjøre ting på fremfor å ta i bruk nye digitale plattformer som gir muligheter for kommunikasjon og samarbeid mellom medarbeidere på ulike geografiske arbeidssteder. Dette kan skyldes mangel på IKT-kompetanse hos ledere eller fokus på sosiokulturelle faktorer. For å lykkes med implementering av ny teknologi som arbeidsverktøy og kommunikasjonsmedium i kunnskapsdelingen må organisasjonen anerkjenne de sosiokulturelle faktorene. Det er viktig å bygge tillit og motivasjon i organisasjonen for å ta i bruk ny teknologi, og dette kan utvikles ved at det fortsatt er rom for fysiske møter, jamfør swift trust. Det vil si at bruk av ny teknologi ikke bør erstatte face-to-face interaksjon.

Det er et potensial for å anvende ny teknologi og især Web 2.0 teknologi i kunnskapsdelingen. Kvaliteten i databasene og IKT-systemer kan både forbedres og tilpasses. I tillegg sier informantene at videolink er et godt verktøy som burde vært brukt mere og av flere. Både videolink og facetime er Web 2.0-verktøy som kan bidra til mer kunnskapsdeling gjennom kommunikasjon og samarbeid på tvers av både organisasjonsnivå og geografiske driftsenheter. Etablering av flere digitale møtesteder for å dele ideer og kunnskap innen IKT kan bidra til å utvikle organisasjonen, fordi gode ideer i driftsenhetene om bruk av ny teknologi som kan effektivisere oppdragsløsningen eller øke sikkerheten til mannskapene. Opplæring og kunnskapsdeling ved hjelp av IKT mangler ofte struktur og møtesteder, noe som gjør kunnskapsprosessene lite effektive, men erfaringene fra implementeringen av PPS var vellykket og bør brukes ved innføring av nye systemer.

8.2 Konklusjon – sentrale faktorer for kunnskapsdeling ved geografisk avstand

På bakgrunn av våre hovedfunn har vi utviklet en modell som viser de mest fremtredende faktorene som vi mener mellomledere bør ta hensyn til for å lykkes med kunnskapsledelse.

Modellen er utviklet i et sosiokulturelt perspektiv og tar utgangspunkt i en kontekst som er kunnskapsdeling når det er geografisk avstand mellom leder og medarbeidere.



Figur 11 Sentrale faktorer ved avstandsledelse som mellomleder bør ivareta for å dele kunnskap

I modellen bruker vi begrepet «kompetanse» og baserer det på definisjonene til Westernen og Lai som begge er beskrevet i kapittel 5.3.2. Ifølge disse definisjonene har vi *kompetanse* når vi er i stand til å håndtere forskjellige type kvalifikasjoner, og i dette inngår både kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Ikke minst de to siste faktorene anser vi som viktig å arbeide med også ved avstandsledelse. Dette kan gjøres ved å arbeide med de «sosiokulturelle faktorene». Vi tenker da spesielt på å arbeide med relasjoner og tillit. Kompetanse innebærer også at oppgavene skal være i tråd med definerte krav og mål. Dette aktualiserer at organisasjonen har tydelige «mål og visjoner», og at mellomlederen tar en rolle som kunnskapsaktivist for å få delt, operasjonalisert og skape engasjement til disse i førstelinjen i organisasjonen. Viktigheten av dette påpekes som vi har sett av både Hislop (2013), Krogh, Ichijo og Nonaka (2001), Fahey og Prusak (1998), Riege (2005) med flere. I tillegg er vi opptatt av å tilrettelegge for «fysiske møter» og ba som bidrar til å frigjøre taus kunnskap og gjøre den eksplisitt. Disse danner da grunnlaget for å utvikle en sterkere tillit og ny kunnskap i organisasjonen, enn det som kan oppnås kun ved bruk av teknologiske hjelpemidler. I forhold til teknologi tenker vi særlig på behovet for å ta i bruk Web 2.0-teknologi, noe som igjen krever økt kompetanse, og at mellomlederen gjennom «Organisering og ledelse» legger til rette for god opplæring og et miljø for refleksjon og metalæring. Under dette punktet legger

vi også rolleavklaring og tilrettelegging for at kunnskapsaktivister får en mulighet til å bidra aktivt i organisasjonen, og samtidig tilrettelegge for at ansatte med stort engasjement og motivasjon innenfor et område får en mulighet til å være kunnskapsaktivister i forhold til eksempelvis bruk av Web 2.0. Ved å benytte aktivt lederskap vil en kunne ivareta alle de ulike faktorene som vi anser som viktige ved avstandsledelse.

Bruk av ny «*egnet teknologi*» som har til hensikt å øke kvaliteten og effektiviteten i kunnskapsdelingen krever på mange måter at organisasjonen gjennomgår sine arbeidsmetoder og at det etableres nye måter å jobbe på som er tilpasset den nye teknologien.

9.0 Avsluttende refleksjon

Nå som oppgaven så godt som er ferdig er det tid for refleksjon. Allerede på et tidlig tidspunkt var vi enige om hva vi ville forske på, men vi fant fort ut at det var altfor mange aktuelle fremgangsmåter og interessante teoretiske perspektiver å måtte velge blant. Det gjorde nesten vondt å måtte gjøre nødvendige begrensninger i oppgaven. For å komme frem til den metoden og de teoretiske perspektivene som vi til slutt endte opp med, hadde vi mange runder med refleksjoner og diskusjoner som i seg selv var en læringsprosess. Vi startet hver for oss med å utforske ulike muligheter for perspektiver og metoder, for deretter å argumentere og diskutere disse ut ifra personlige preferanser og forforståelse. Etter hvert fikk vi en felles forståelse og kom frem til et felles mål med oppgaven.

9.1 Refleksjoner omkring valgt teori

Vi har forsøkt å begrunne valg av teori i teorikapittelet. I forhold til å drøfte hemmende og fremmede faktorer ved kunnskapsdeling har vi tatt utgangspunkt i Riege (2005). Han har en oppsummering av forskning fram til 2005, men han baserer seg på teori fra perioden rundt årtusensskiftet, som ikke tar hensyn til den enorme utviklingen som har skjedd innenfor Web 2.0 teknologi og de mulighetene som finnes for sosial interaksjon ved hjelp av denne teknologien. Hislop (2013) er valgt fordi hans bok er utgitt i 2013 og dermed har fått med seg noe av utviklingen som har skjedd i løpet av de siste årene, men også etter den tid har det skjedd mye utvikling innen teknologi. I forhold til vår problemsstilling er Krogh et al (2001) sentral for å belyse hvordan man kan skape kunnskap i en organisasjon, dette til tross for at de ikke har spesielt fokus på kunnskaping kombinert med avstand.

Imidlertid er det noen teorier som holder seg, og vi tenker da på for eksempel Argyris og Schön (1978) teorier om mesterlære og Dreyfus og Dreyfus (1999) teorier omkring enkelt- og dobbeltekretslæring. I teoriene er det ikke tatt hensyn til de nye utfordringene som oppstår ved geografisk avstand mellom leder og medarbeidere. Vi tenker at her er det behov for mer forskning.

9.2 Refleksjoner omkring valgt metode

For det første håper vi at vi gjennom vårt metodekapittel har forklart vår framgangsmåte så bra at andre kan gjennomføre en tilsvarende undersøkelse og komme fram til noen lunde samme resultat (reliabilitet).

Vi valgte å bruke kvalitativ metode for å innhente data i vår undersøkelse. I tillegg har vi et supplerende spørreskjema som er behandlet ut fra kvantitative metoder hvor vi har sett på hvilke og hvor hyppig bruken av ulike kommunikasjonsmidler er. Vi har brukt medarbeiderundersøkelsen i politiet som sekundærkilde. Vi stiller oss nå spørsmålet om disse metodene har gitt oss relevante data i forhold til vår problemsstilling, om undersøkelsen kan sies å være valid. Gjennom bruk av medarbeiderundersøkelsen fikk vi innblikk i aktuelle områder som vi gjennom intervjuene kunne gå nærmere inn på og få mer nyansert kjennskap til. Vi ser at vi ved å benytte semistrukturerte intervju har kommet litt under overflaten på hvordan mellomlederen opplever sin arbeidshverdag i forhold til å dele kunnskap og erfaring. Gjennom intervjuene har vi fått innblikk i tanker og holdninger som ikke framkommer i større kvantitative undersøkelser som medarbeiderundersøkelsen eller Difi-rapporten. I forhold til spørreskjema (vedlegg 4) kunne vi ha tatt med flere interne politisystemer, eller vi kunne ha stilt et åpent spørsmål uten valgalternativer for å få innblikk i hvilken teknologi som benyttes. Når vi valgte å ta med de vi gjorde var det med bakgrunn i at skjemaet skal kunne gjenbrukes i andre organisasjoner. I intervjuguiden ser vi at vi med fordel kunne har stilt mer inngående spørsmål i forhold til i hvilken grad kommunikasjonskanalene egner seg til kommunikasjon og samarbeid på avstand. Vi kunne ha tatt inn spørsmål som går på endringskompetanse for å få fram tanker og meninger omkring de endringskravene som er i samfunnet som følger av digitalisering og geografiske avstander.

Ved transkribering av intervjuene hørte vi at vi hadde mange støttende kommentarer, for eksempel «mm», «ja». Enkelte ganger kan nok vår manglende intervjuerfaring ha avbrutt informantens tankerekke, og at de ikke har fått utdypet svaret sitt.

En av oss arbeider i politiet slik at utfordringene nevnt i kapittel 4.7 med å forske på egen organisasjon har vært aktuell, men vi tror ikke det har påvirket resultatet av intervjuene, men heller styrket undersøkelsen ved at en av oss har hatt inngående kjennskap til organisasjonen. Metodevalget har bidratt til at vi har innhentet mange interessante data som kan gi oss kunnskap innenfor et avgrenset område.

I forhold til validitet, måler vi det vi sier vi skal måle? Vi hadde forventet at informantene hadde sin nærmeste leder geografisk atskilt fra seg. Det har de ikke pr. dags dato, slik at det aspektet kommer ikke fram i vår undersøkelse. Informantene arbeider i turnus, noe som bidrar til at de likevel får noen av de samme utfordringene som en får ved geografisk avstand. De møter ikke lederen sin daglig på grunn av ulike arbeidstider. I etterkant av undersøkelsen ser

vi at vi kunne ha valgt informanter et nivå høyere opp i organisasjonen, og at det kunne ha gitt noen andre svar. Det er imidlertid et område som vi anbefaler andre å forske videre på. Det kunne vært interessant å se om de samme hovedfunnene utpeker seg på et annet nivå i organisasjonen.

9.3 *Hva har vi lært*

Studiet har bidratt til å forme oss som ledere. Vi har blant annet lært å verdsette refleksjon og samtaler som et viktig ledd i kunnskapsprosesser. Det er utrolig hvor stor betydning et åpent eller utforskende spørsmål kan ha for å få og utvikle ny kunnskap. Vi er både studenter og ledere i virksomheter som har til formål å bidra til god helse, mestring, trygghet, sikkerhet og arbeidsinkludering. Vi har lært at vi kan gjøre en forskjell for våre medarbeidere slik at våre pasienter, publikum og brukere får gode tjenester og god service. Lederskap i Norge handler mye om partssamarbeid. Derfor trenger vi ledere som er bevisst hvordan vi kan nå organisasjonens mål gjennom å ha fokus på de sosiokulturelle faktorer og at kunnskapsarbeidere får mulighet til aktiv deltakelse. Det er viktig å finne sin egen lederstil som man er bekvem med, men samtidig evner å tilpasse lederstilen i forhold til både situasjon, formål og hvem du leder. Å være genuint nysgjerrig på det ukjente og åpen for andre perspektiver gir oss ny innsikt som gjør oss robuste som ledere i et arbeidsliv som er under stadig omstilling. Arbeidslivet krever at både ledere, medarbeidere og organisasjoner må møte de nye utfordringene og digitaliseringen med å skape et mestringsklima og en læringskultur slik at vi blir i stand til å følge med i samfunnsutviklingen.

9.4 *Samfunnsperspektivet*

Vi valgte i vår forskning å gå nærmere inn på ett av områdene som Difi på bakgrunn av sin evaluering av nærpolitireformen (2017, s. 53) anbefalte Politiet å se nærmere på: utfordringer og muligheter knyttet til avstandsledelse. Dette er en aktuell utfordring i mange organisasjoner, i både privat og offentlig sektor. Vi observerer at for eksempel fylkes- og kommunesammenslåing medfører at ledelsen blir sittende sentralt i større kommuner med mindre satellitter lokalt. Bedrifter slår seg sammen i større enheter. Dette medfører at flere mellomledere trolig vil oppleve å måtte forholde seg til geografisk avstand. Det samme skjer i politiet i forbindelse med nærpolitireformen. Det er mange målsettinger i nærpolitireformen som omhandler ledelse og kunnskapsdeling, og når vi sammenfatter informasjon fra våre

informanter undres vi over i hvilken grad det tilrettelegges tilstrekkelig med tid, rom, virkemidler og tiltak for å oppnå disse målene. Skepsis og motstand til nærpolitireformen er områder som vi mener at det er viktig å rette oppmerksomheten mot for å redusere motstand. Da tenker vi spesielt på større involvering i alle organisasjonsledd som gjelder kunnskapsvisjoner, som for eksempel ved implementering av fremtidige arbeidsformer og bruk av ny teknologi som understøtter kunnskapsdeling.

På bakgrunn av undersøkelsen vår har vi presentert en modell som vi mener kan være nyttig å ta med i betraktning når det blir avstandsledelse. Modellen er generell og kan benyttes av mellomledere i organisasjoner som står ovenfor utfordringer i forhold til geografisk avstand og implementering av ny teknologi som støtter kunnskapsdeling.

Vi har som nevnt over, utforsket innsatsledernes opplevelse av hvordan kunnskap og erfaring kan deles ved geografisk avstand. Vi har ikke hatt fokus på kultur og holdninger i vår undersøkelse, men observerer i intervjuene at det kan være noe i politikulturen som kan gjøre det utfordrende å dele kunnskap. Dette har vi ikke gått inn på i vår undersøkelse, men kunne ha vært interessant for andre å forske på.

Vi registrerer at Politidirektoratet i plan- og rammeskriv for 2018 ønsker å sette fokus på å arbeide aktivt med utvikling av medarbeidere, ledere og organisasjonen. Plan- og rammeskrivet inneholder mange av de samme funnene vi har kommet frem til i vår oppgave. Blant annet at ledere må settes i stand til å kunne håndtere lederrollen i en omstillingsprosess og at digitalisering vil støtte opp under nye og bedre måter å jobbe på, og vil således bidra til å nå sentrale gevinstområder i nærpolitireformen (Politidirektoratet, 2017).

10.0 Referanser

- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley-Publ.Company.
- Aristoteles. (1999). *Den nikomakiske etikk*. Oslo: Bokklubben Dagens.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1998). *Organizing Knowledge*. California: Management Review.
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2006). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change, (10. utg)*. Stamford: Cengage Learning.
- Dalland, O. (2015). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016, 04 27). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teologi*. Hentet 03 08, 2018 fra De nasjonale forskningsetiske komiteene: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Difi. (2017:9). *Evaluering av nærpolitireformen, underveisrapportering om kultur, holdninger og ledelse*. Direktoratet for forvaltning og ikt. Oslo: ISSN 1890-6583 Direktoratet for forvaltning og IKT. Hentet fra https://www.difi.no/sites/difino/files/evaluering_av_naerpolitireformen._underveisrapportering_om_kultur_holdninger_og_ledelse_difi-rapport_2017-9.pdf
- Dreyfus, H., & Dreyfus, S. (1999). Mesterlære - læring som social praksis. I S. Kvale, & K. Nielsen, *Mesterlære og eksperter læring (red)*. København: Hans Reitzels forlag A/S.
- Edbrup, N. (2012, 02 27). *Hva er hermeneutikk*. Hentet 05 07, 2018 fra forskning.no: <https://forskning.no/filosofiske-fag/2012/02/hva-er-hermeneutikk>
- Elkjaer, B. (2004). Organizational Learning - the "third way", 35 (4). *Management Learning*, ss. 419-434.
- Fahey, L., & Prusak, L. (1998, Spring). The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. *California Management Rieview*, 3, ss. 265-276.

- Gadamer, H.-G. 1.-2. (2012). *Sannhet og metode : grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk* (1. norske utgave 2010. utg.). (L. Holm-Hansen, & E. Schaaning, Overs.) Oslo: Pax.
- Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gourlay, S. (2006, 4 (1)). Towards conceptual clarity for 'tacit knowledge': a review of empirical studies. *Knowledge Management Research & Practice*, ss. 60 - 69. Hentet fra <http://search.proquest.com/docview/203500806/fulltextPDF/161BDB1B66E423BPQ/7?accountid=31880>
- Groth, L. (2006). Preludium. Opprop! I L. Groth, *Lederen, organisasjonen & informasjonsteknologien* (ss. 11 - 17). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gursli-Berg, G., & Rosvold, K. A. (2018, 02 20). *Teknologi*. Hentet 05 14, 2018 fra Store norske leksikon: <https://snl.no/teknologi>
- Hegghammer, T. (2009). *Fjernledelse - betyr lederadferd mer enn geografisk avstand?* Universitetet i Tromsø. Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- HiNT. (2013, 08 01). *HiNT*. Hentet fra Veileder til akademisk skriving ved HiNT: <https://www.nord.no/no/bibliotek/skrive-og-referere/Documents/Veiledning%20til%20akademisk%20skrivning%20ved%20HiNT.pdf>
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organizations: a critical introduction*. (3. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Humlegård, O. R. (2018, 06 13). *Vi trenger et politi som er relevant i morgen*. Hentet 06 15, 2018 fra Politiet: <https://www.politiet.no/aktuelt-tall-og-fakta/aktuelt/nyheter/2018/06/13/kronikk-vi-trenger-et-politi-som-er-relevant-i-morgen/>
- Irgens, E. J., & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2015). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, S. O., & Glomseth, R. (2015). *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. Latvia: Hans Reitzels Forlag.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2015, 03 06). *Prop. 61 LS*, www.regjeringen.no. Hentet fra Stortingsproposisjon 61 LS (2014-2015) Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdage - nærpolitireformen): <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-61-s-2014-2015/id2398784/>
- Krogh, G. v., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utgave. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lai, L. (2016). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Morgan, G. (2012). *Organisasjonsbilder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Knowledge-creating company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nylehn, B. (1999). I *Organisasjon og ledelse* (ss. 27 - 46). Otta: Kolve forlag.
- Olsen, P. I., & Sjørør, A. (2013). *Magefølelse som kunnskapsform. En innsatsleders tilnærming til krevende oppdrag*. Aarhus: Copenhagen Business School.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: NY: Doubleday.
- Politidirektoratet. (2011). *Politiets beredskapssystem del 1*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2016, 05 10). *Politilederen*. Hentet fra Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikter: https://www.politilederen.no/dokumenter/Avtaleverket/20160510-Rammer%20og%20retningslinjer%20for%20etablering%20av%20nye%20politidistrikter_v1.0.pdf

- Politidirektoratet. (2017, 06 28). *Politiet*. Hentet 06 12, 2018 fra Politiets plan- og rammeskriv 2018: <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/plan-og-rammeskriv-2018.pdf>
- Politidirektoratet. (2018, 05 25). *Politiet*. (C. Rindal, Red.) Hentet 06 12, 2018 fra Strategi for framtidig IKT-funksjon i Politiet - sammendrag: <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/plan-og-rammeskriv-2018.pdf>
- Politiet. (2014, 10 9). *Medarbeiderplattformen i politiet*. (N. Skarpenes, Redaktør) Hentet 04 12, 2018 fra Medarbeiderplattformen i politiet: <https://www.phs.no/om-phs/sjefsbloggen/fremtidens-ledere-og-medarbeidere/>
- Politiet. (2017). *Distriktsrapport Trøndelag pd, medarbeiderundersøkelsen*. Rambøll.
- Politiet (Regissør). (2018). *Nye arbeidsmetoder i politiet* [Film]. Hentet 03 08, 2018 fra <https://youtu.be/9afFKT1aAX4>
- Politiet. (2018, 04 12). *Politiet*. Hentet 04 12, 2018 fra Nærpolitireformen: <https://www.politiet.no/om/narpolitireformen/>
- PolitiHøgskolen. (2012, 8 28). *Studieplan. Utdanning i funksjonsrettet ledelse for innsatsleder*. Hentet 04 12, 2018 fra PolitiHøgskolen: https://www.phs.no/Documents/2_Studietilbud/3_EVU/Godkjent%20studieplan%20FRL%20IL%20i%20hogskolestyret%202808%202012.pdf?epslanguage=no
- Rennemo, Ø. (2006). *Lever og lær: aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Retriver. (2018, 03 09). *Retriver Analyse av mediaomtale av nærpolitireformen 2016-2017*. Hentet 07 31, 2018 fra Difi: https://www.difi.no/sites/difino/files/medieanalyse_difi_-_naerpolitireformen.pdf
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management, Vol. 9 No. 3*, ss. 18-35.
- Schön, D. (2001). *Den reflekterende praktiker: hvordan professionelle tænker, når de arbejder*. Århus: Klim.

- Senge, P. (1990). *The fifth discipline - The Art & Practice of a Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Thagaard, T. (2016). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Trøndelag politidistrikt. (2018, 03 23). *Politiet.no*. Hentet 06 11, 2018 fra <https://www.politiet.no/nn/aktuelt-tall-og-fakta/aktuelt/nyheter/2018/03/23/stenging-av-lensmannskontorer/>: <https://www.politiet.no/nn/aktuelt-tall-og-fakta/aktuelt/nyheter/2018/03/23/stenging-av-lensmannskontorer/>
- Tsoukas, H. (2005). Do We Really Understand Tacit Knowledge? *Managing Knowledge: An Essential Reader*, ss. 107 - 126.
- Wathne, C. T. (2012, 04). The Norwegian Police Force: a learning organization? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 35(No. 4), ss. 704 - 722.
- Westeren, K. I. (2013). *Kunnskap og konkurransevne*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Westeren, K. I. (2015). *Styring av informasjonsteknologi i offentlig sektor*. Høgskolen i Nord-Trøndelag.
- Örtenblad, A. (2002). A typology of the Idea of Learning Organization. *Management Learning*. Vol.33 (2).

Hyperkoblinger i teksten:

<https://youtu.be/9afFKT1aAX4>

<https://www.nrk.no/norge/krise-i-politiet-1.14121109>

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1 Forespørsel om tilgang til feltet

Vedlegg 2 Tillatelse til å forske i Trøndelag politidistrikt

Vedlegg 3 Medarbeiderundersøkelse Trøndelag politidistrikt høsten 2017

Vedlegg 4 Spørreskjema

Vedlegg 5 Intervjuguide

Vedlegg 6 Forespørsel om deltakelse i intervju

Vedlegg 7 Ikke meldepliktig forskning

Vedlegg 8 Oversikt over forkortelser og dataprogrammer i Politiet

Vedlegg 1 Forespørsel om tilgang til feltet

Informasjon om forskningsprosjektet i vår masteroppgave i kunnskapsledelse

INNLEDNING

Vi er tre studenter som gjennomfører videreutdanning ved Nord Universitet i studiet Master i kunnskapsledelse (MKL). Vi er heltidsarbeidende, nåværende og tidligere ledere, som deltar på dette samlings- og erfaringsbaserte masterprogrammet. Studiet er et samarbeid mellom Handelshøgskolen i Trondheim (NTNU), Copenhagen Business School (CBS) og University of Wisconsin. Studiet er på 90 studiepoeng og går over tre år.

I første halvår av 2018 skal vi gjennomføre et forskningsprosjekt og datainnsamling. Dette forskningsprosjektet er en del av vår masteroppgave i kunnskapsledelse ved Nord Universitet.

FORMÅL

Formålet med forskningsprosjektet i denne masteroppgaven er å se på kunnskapsutvikling i lys av avstandsledelse. I dagens arbeidsliv i Norge har avstandsledelse blitt en stadig mer vanlig ledelsesform, og med bakgrunn i politiets pågående omorganisering og endring, mener vi at det er meget interessant å gjennomføre en undersøkelse i Trøndelag politidistrikt for å se nærmere på dette. En delrapport (rapport 2017:9) fra Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), mener avstandsledelse kan bli en utfordring i den pågående nærpolitireformen.

METODE

Vi ønsker å samle inn data ved bruk av en kvantitativ (spørreundersøkelse) eller kvalitativ (intervju) metode, eller en kombinasjon av disse to. Innhentning av annet datamateriale hos politiet som medarbeiderundersøkelser etc., kan også være av interesse for vårt forskningsprosjekt.

GJENNOMFØRING OG ORGANISERING

Aktiviteter og planlagt progresjon i arbeidet er vist i følgende diagram:

AKTIVITET	TID											
	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sept	
Litteratursøk og dokumentstudier	■	■	■									
Innhenting av data (intervju)			■	■	■							
Bearbeiding av datamateriale				■	■	■	■					
Skriving av masteroppgave				■	■	■	■	■	■	■		
Vurdering fra Nord Universitet											■	
MÅNED 2017/2018	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sept	

Dette studiet er en del av vår masteroppgave i Kunnskapsledelse. Vi har til hensikt å gjøre vårt formål med oppgaven kjent for politiet og forhåpentligvis godkjent slik at vi får adgang til å gjennomføre undersøkelser. Det samles ikke inn data av personidentifiserende karakter

eller data som angår personlig forhold, og presentasjonen av forskningsresultatet inneholder heller ikke data som kan være personidentifiserende.

Knut Ingar Westeren har sagt seg villig til å veilede oss i denne masteroppgaven. Han er ansatt som professor ved Nord Universitet, ved fakultet for samfunnsvitenskap og har betydelig kunnskap innen ledelse, innovasjon, teknologi, produktivitet, konkurransevne og kunnskapsøkonomi.

Masteroppgaven blir levert i august 2018, og vi vil gjerne presentere resultatet for politiet i Trøndelag etter at den er ferdig og vurdert av Nord Universitet i slutten av september 2018.

Det er ønskelig med en snarlig tilbakemelding på om dette er noe Trøndelag politidistrikt ønsker å være med på da vi ønsker å starte opp med å samle inn data innen kun kort tid.

Hvis politidistriktet gir oss adgang til å gjennomføre dette forskningsprosjektet, er det ønskelig at vi får en kontaktperson å forholde oss til i den videre prosessen med å samle inn data.

Vennlig hilsen

Kent Robert Lundemo

Hanne Guddingstua og

Eva Berg

Vedlegg 2 Tilgang til å gjennomføre forskning ved Trøndelag politidistrikt

Fra:

Sendt: 19. januar 2018 14:21

Til: Kent Robert Lundemo

Emne: SV: Forespørsel - Tilgang til å gjennomføre en forskning ved Trøndelag politidistrikt.

Hei, vi er positive til det planlagte forskningsprosjektet og samtykker i at dere kontakter medarbeidere igjennom samtaler eller spørreundersøkelser.

Vi setter pris på at dere har fokus på å ivareta respondentenes individuelle anonymitet og unngår gruppemessig indiskresjon ved presentasjon.

Kontaktperson vil være undertegnede.

Lykke til!

Avdelingsdirektør HR og HMS

Trøndelag politidistrikt

Vedlegg 3 Medarbeiderundersøkelsen Trøndelag politidistrikt høsten 2017



Distriktsrapport
Politietaten
Trøndelag pd

Antall besvarelser: 614
Svarprosent: 63%

MTU 2017

RAMBOLL



Side 1 av 21



MTU 2017
Politietaten
Trøndelag pd

FORKLARINGSSIDE

01

RAMBOLL

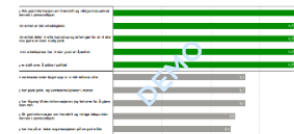
DEL 1

I rapportens første del vises overordnede resultat for hovedområdene i undersøkelsen. Antall besvarelser i rapporten og svarprosent står på forsiden.



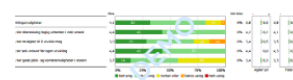
DEL 2

I denne delen konsentrerer vi oss om de resultat som skiller seg ut fra øvrige. Det dreier seg om de spørsmål som har endret seg mest fra forrige undersøkelse, eller de spørsmål som skiller seg mest fra resultatet til resten av etaten/enheten.



DEL 3

I rapportens siste (og største) del fremgår resultatene på alle spørsmål i undersøkelsen. Denne delen inneholder resultatene på alle enkeltspørsmål. Disse er sortert etter hovedområder.

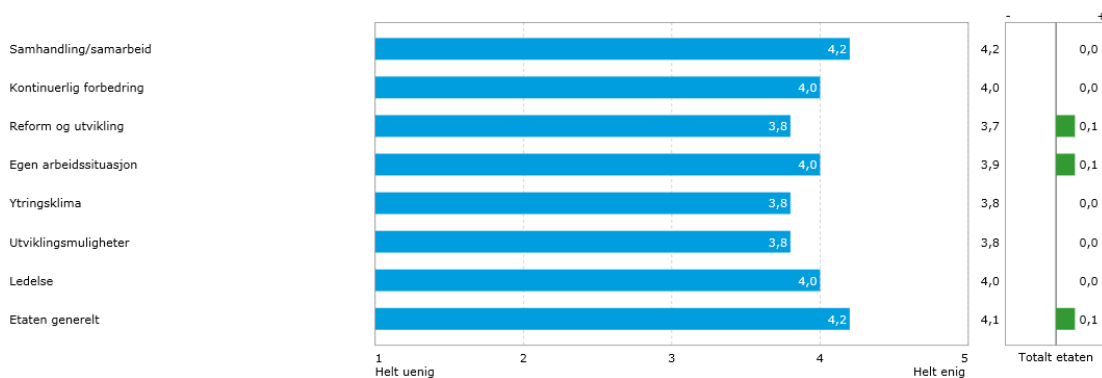


Side 2 av 21

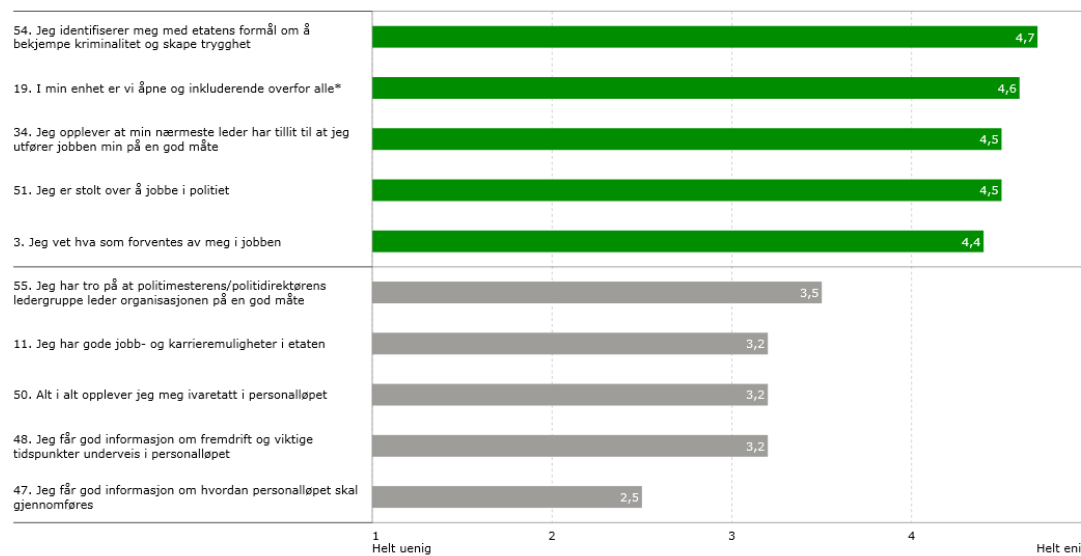


Spørsmålene i undersøkelsen er gruppert i åtte hovedområder. Hvert hovedområde består av flere spørsmål innenfor et overordnet tema.

Figuren nedenfor viser gjennomsnittresultatet på de åtte hovedområdene. Gjennomsnittet er beregnet ved å legge sammen vurderingen av alle spørsmålene innenfor hvert område. Alle spørsmålene er målt på en skala fra 1 (Helt uenig) til 5 (Helt enig), og et høyt resultat er alltid uttrykk for noe positivt.

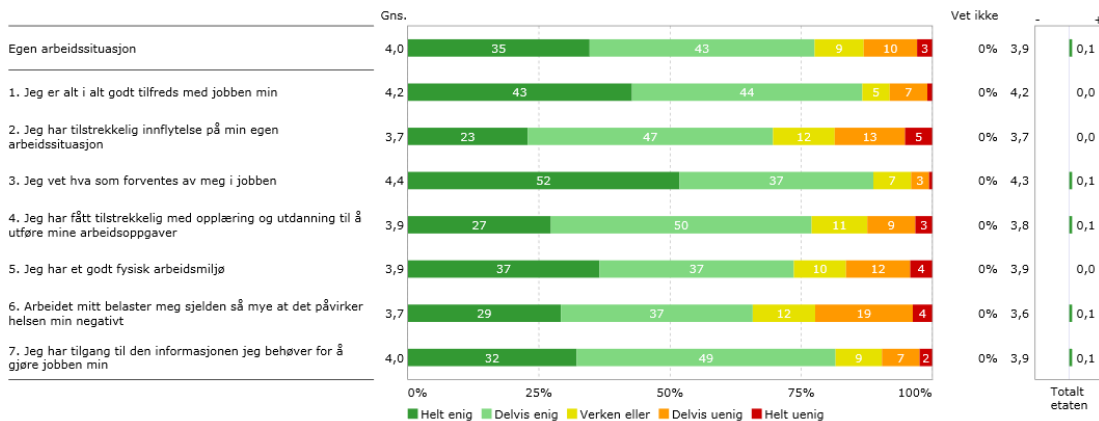
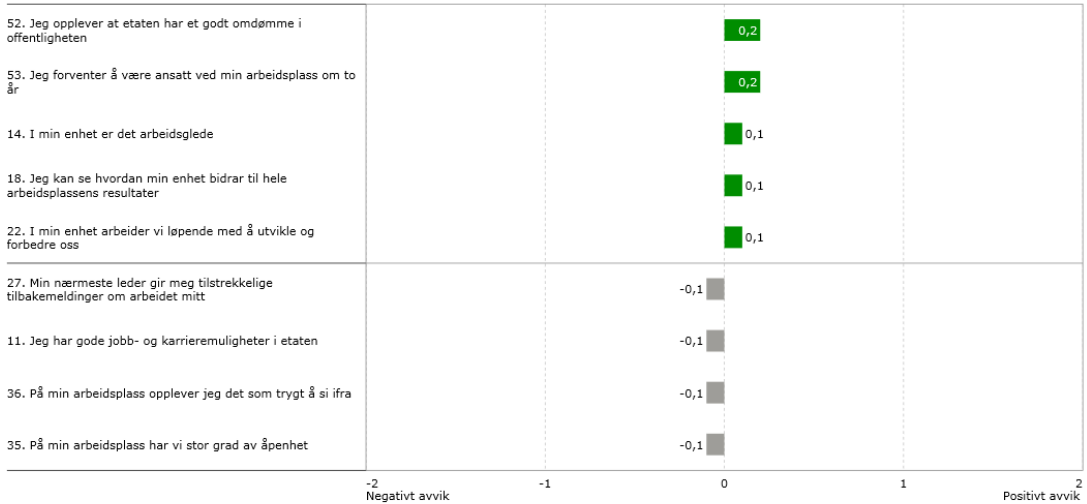


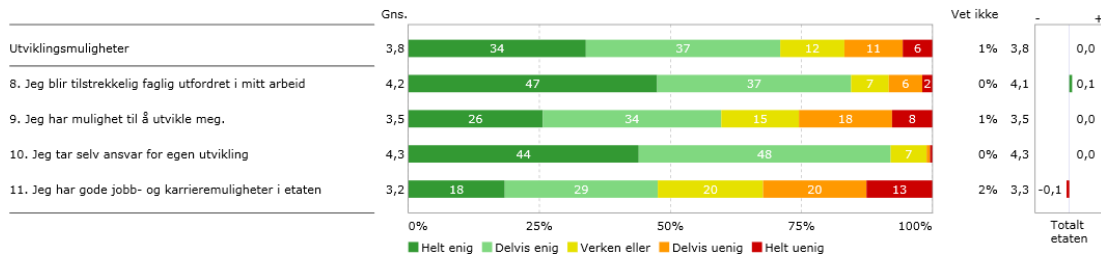
Nedenfor vises de 5 spørsmålene som medarbeiderne vurderer høyest og lavest. Spørsmålene er en indikasjon på styrker og utfordringer.



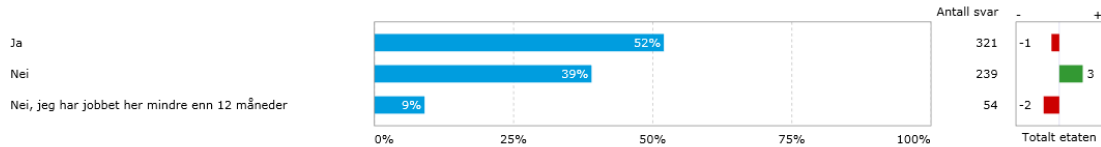


Nedenfor vises de fem spørsmålene som har det største positive avviket og de fem spørsmålene med det største negative avviket i forhold til etaten totalt. Grønt indikerer et høyere resultat, mens grått indikerer et lavere resultat sammenlignet med etaten totalt. Dersom det vises færre enn fem positive/negative spørsmål er dette fordi det ikke er flere positive/negative avvik.

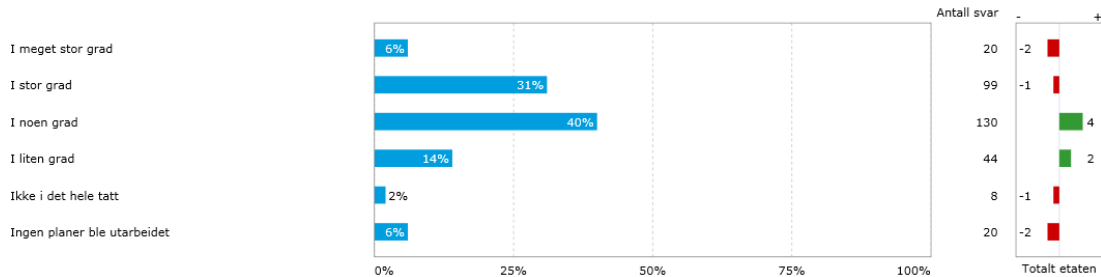


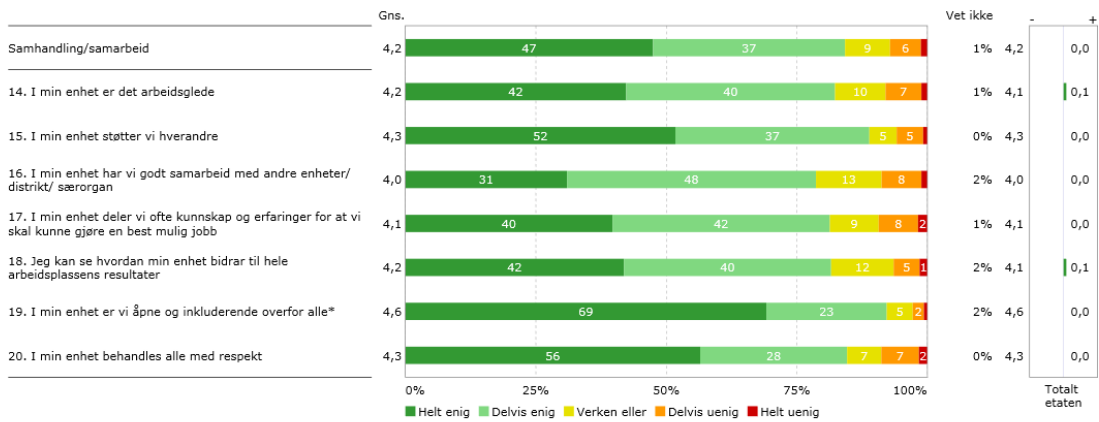


12. Har du i løpet av de siste 12 månedene hatt medarbeidersamtale med din leder?

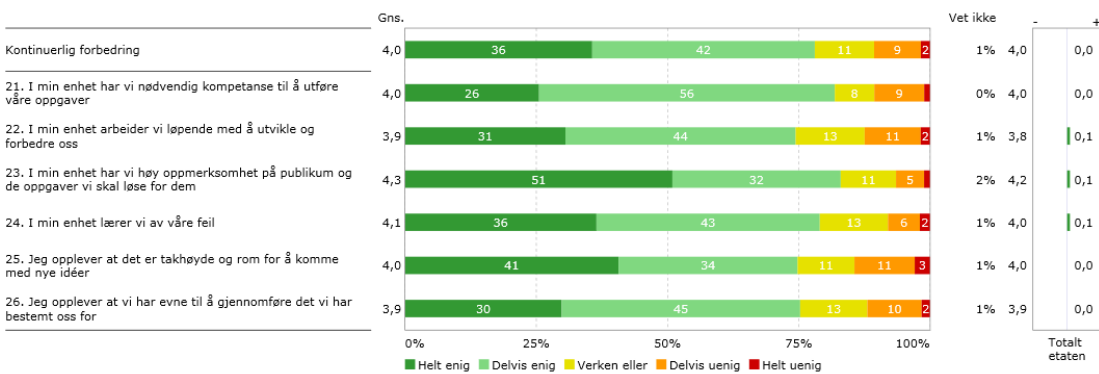


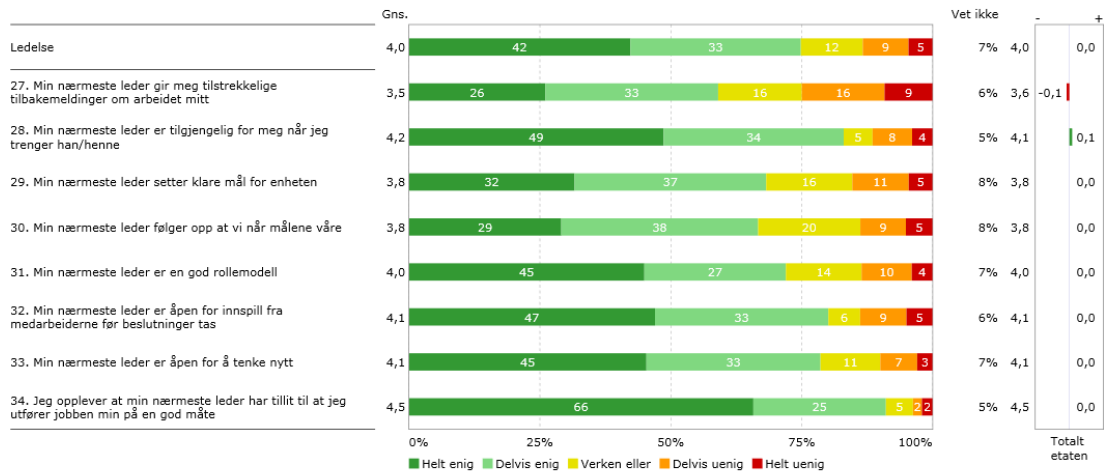
13. I hvilken grad opplever du at planer, mål og aktiviteter som det ble snakket om i medarbeidersamtalen ble fulgt opp?



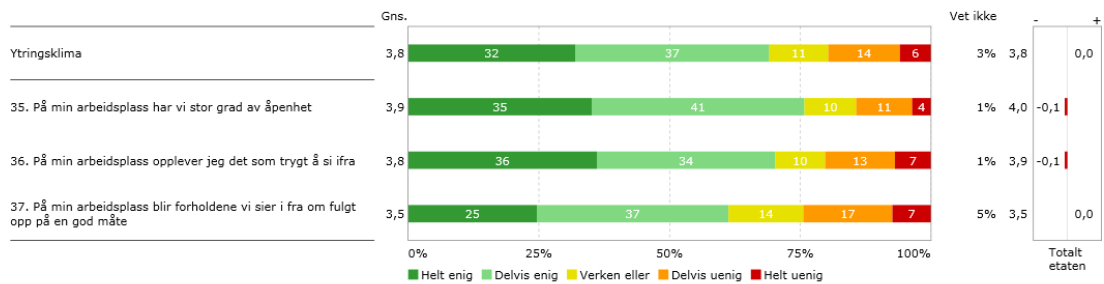


* Fullstendig formulering spørsmål 19: I min enhet er vi åpne og inkluderende overfor alle, uavhengig av etnisk opprinnelse, alder, kjønn, funksjonshemming eller seksuell orientering





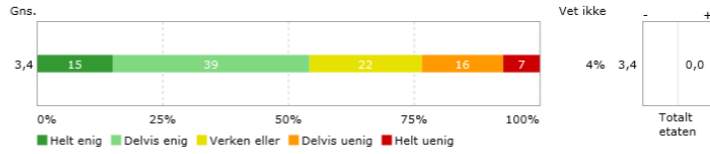
Side 11 av 21



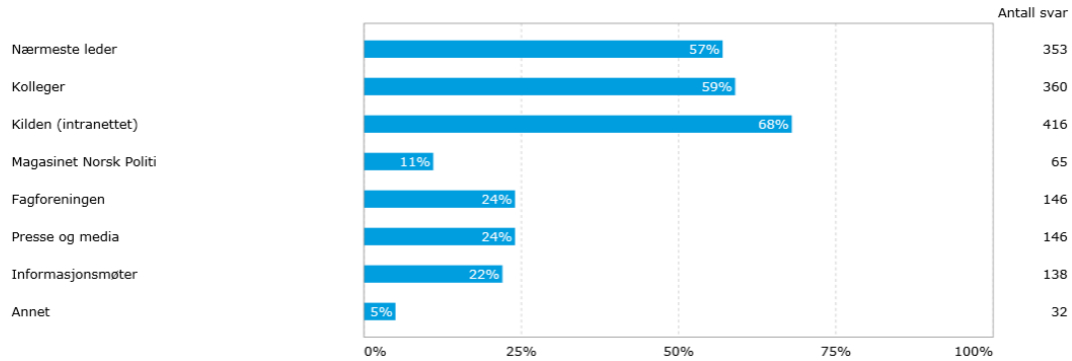
Side 12 av 21



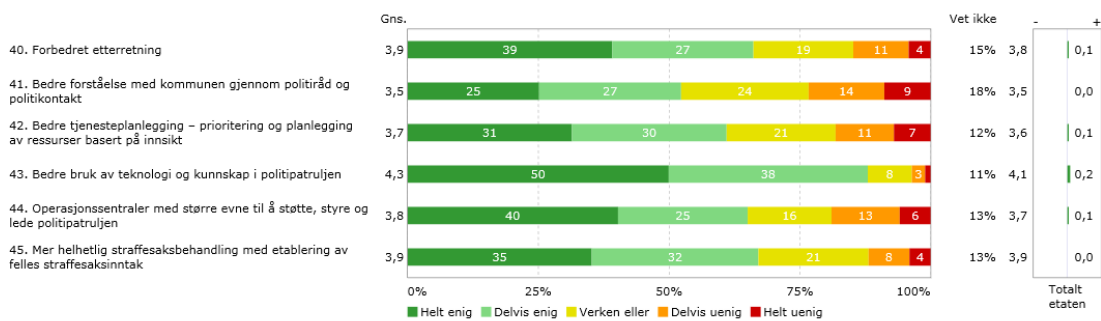
38. Jeg har tilgang til den informasjonen jeg trenger om gjennomføringen av nærpolitireformen



39. Informasjonen om nærpolitireformen blir hentet fra følgende kilder (velg de tre viktigste):

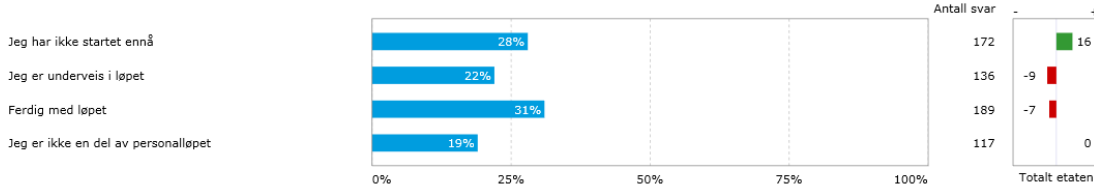


På sikt forventes det at endringene i nærpolitireformen medfører...

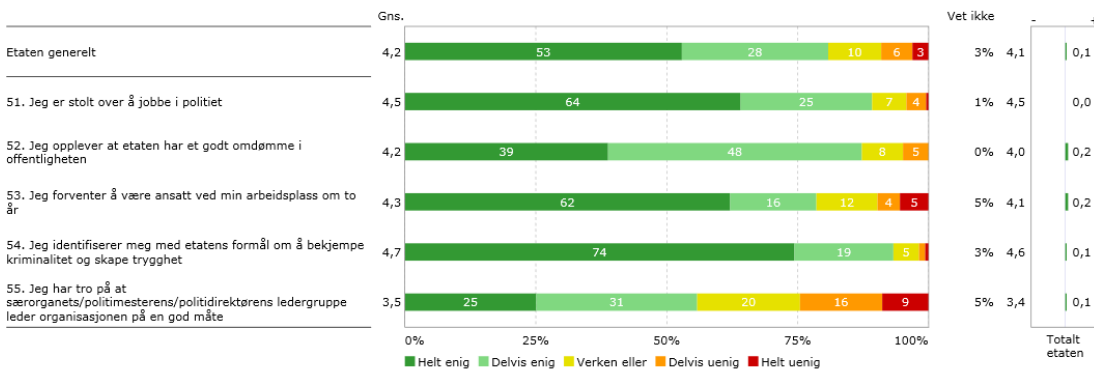
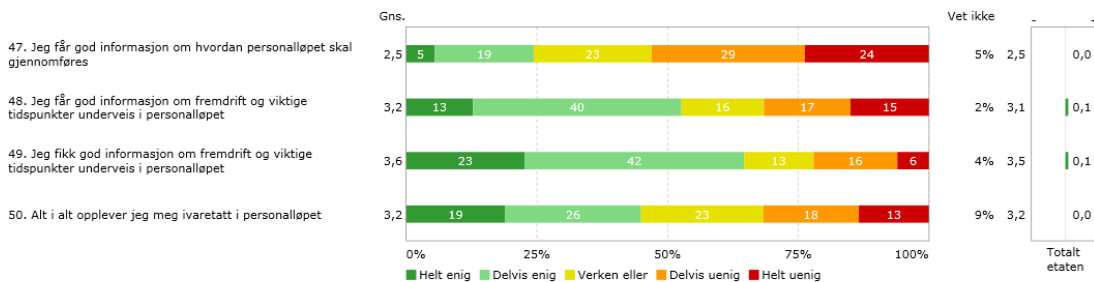




46. Hvor langt har du kommet i personaløpet?



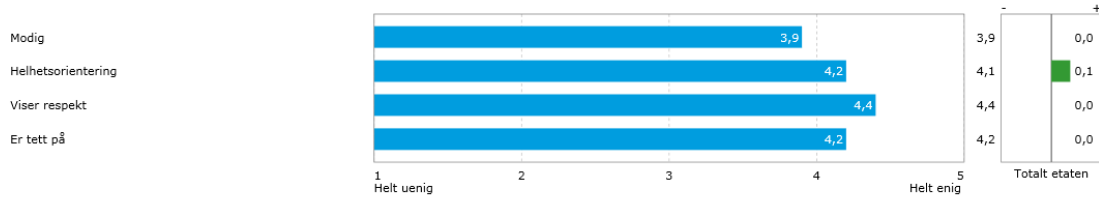
* Fullstendig formulering spørsmål 46. Hvor langt har du kommet i personaløpet? (Personaløpet: ivaretagelse av medarbeidere i omstillingsprosesser mtp informasjon, saksbehandling og innplassering/omplussing i ny organisasjon)



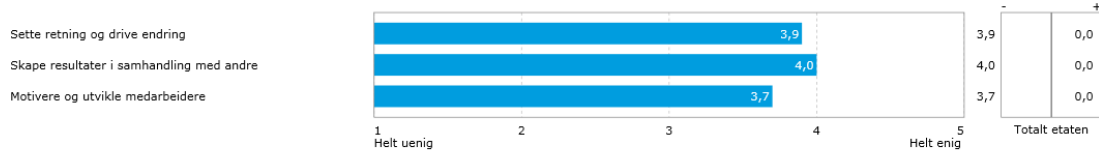


I figuren under inngår spørsmål knyttet til verdiene i etatens medarbeiderplattform.

- Modig (tar ansvar, initiativ og beslutninger, er tydelig, gir tilbakemeldinger og håndterer risiko)
- Helhetsorientert (nyskapende og endringsvillig, dele kunnskap/erfaringer, handle for felleskapet, løse samfunnsoppdrag)
- Respekt (være profesjonell, anerkjenne mangfold, behandle likeverdige, styrke tillit)
- Tett på (tilgjengelig, engasjert, løser problemer, hjelper andre)



Lederkriteriene



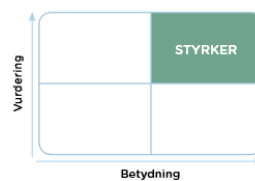
Side 17 av 21



På de to neste sidene finner du et utvalg av spørsmål som vi gjennom analysene har identifisert som viktige drivere for jobbtillfredshet i organisasjonen. De spørsmålene som er viktige drivere og som din enhet har gode resultat på, anser vi som forhold som er viktig å bevare videre. Spørsmål som er viktige drivere, men som enheten har lavere skårer på, vil kunne utgjøre viktige utviklingsområder for å kunne heve jobbtillfredsheten i enheten.

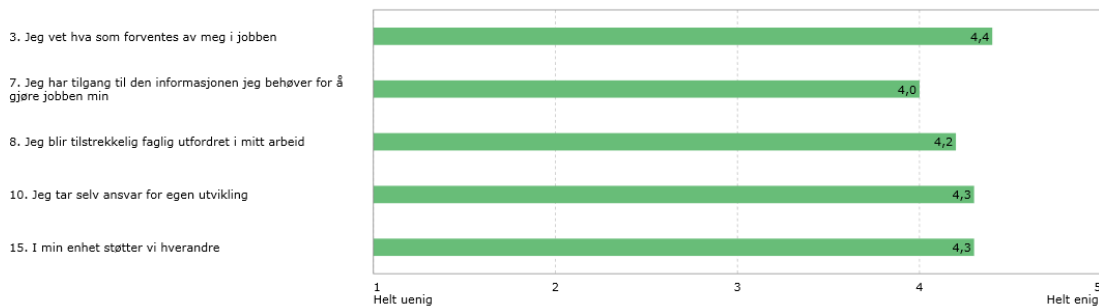
Fokusområder for jobbtillfredshet - rapporteringsenhetens primære styrker
Enkelte spørsmål har større betydning for tilfredshet enn andre. Det er gjort en statistisk beregning av hvilke enkeltspørsmål som har størst betydning for jobbtillfredshet (dvs. har sterkest sammenheng med denne).

Basert på denne analysen har vi beregnet hvilke fem enkeltspørsmål som fremstår som de viktigste positive driverne for jobbtillfredshet i denne rapporteringsenheten (spørsmål som er viktige drivere og som er blant enhetens mest positive resultat).



STYRKER: Spørsmål som vurderes høyt og samtidig har stor betydning for tilfredshet.

Betydningen sammenfattes med den gjennomsnittlige vurderingen i en prioriteringsmatrise.



Side 18 av 21

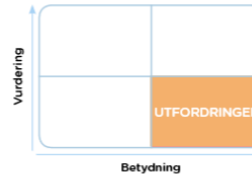


Fokusområder for jobbtilfredshet - rapporteringsenhetens primære utfordringer

Enkelte spørsmål har større betydning for tilfredshet enn andre. Det er gjort en statistisk beregning av hvilke enkeltspørsmål som har størst betydning for jobbtilfredshet (dvs. har sterkest sammenheng med denne).

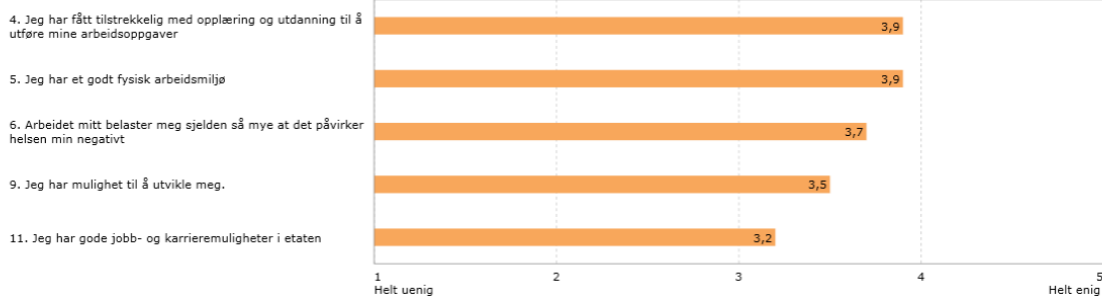
Basert på denne analysen har vi beregnet hvilke fem enkeltspørsmål som fremstår som de viktigste innsatsområder/utviklingsområder for å øke tilfredsheten i denne rapporteringsenheten (spørsmål som er viktige drivere og som er blant enhetens laveste resultat).

NB: Alle rapporter har denne siden med utviklingsområder, også rapporter med gjennomgående høye skårer. Her må dere gjøre en vurdering hvorvidt områdene faktisk er aktuelle å utvikle videre.

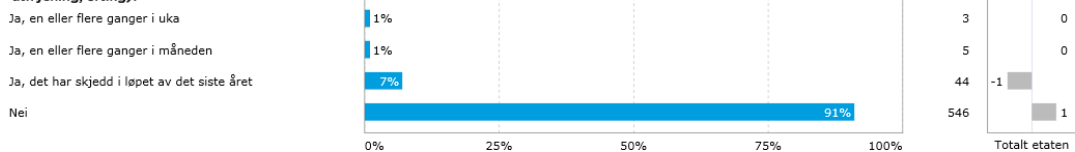


Betydningen sammenfattes med den gjennomsnittlige vurderingen i en prioriteringsmatrise.

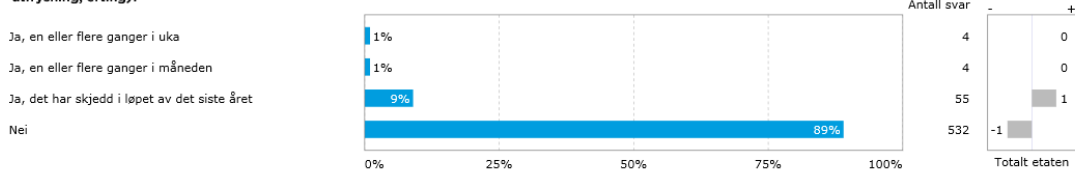
UTFORDRINGER: Spørsmål som vurderes høytraitt eller svakt og som samtidig har en stor betydning for tilfredshet.



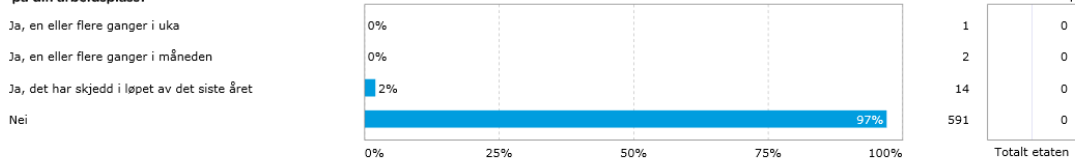
Hender det at du blir utsatt for negative handlinger fra dine kollegaer (eks. plaging, utfrysning, erting)?



Hender det at du blir utsatt for negative handlinger fra en overordnet (eks. plaging, utfrysning, erting)?



Hender det at du blir utsatt for uønsket seksuell oppmerksomhet på din arbeidsplass?





1		Tilgang til rapport Rapporten inneholder resultatene fra Medarbeiderundersøkelse for politi- og lensmannsetaten, som ble gjennomført i oktober. Rapporten baserer seg på svarene for den enheten eller det området som fremgår på rapportens forside (Enhets-rapport eller Nivå-rapport).
2		Forberedelse til dialog Når du leser rapporten anbefaler vi at du forsøker å se etter sammenheng og systematikk i resultatene. Ta stilling til resultatene, kjenner du deg igjen, er dette som forventet? Vi anbefaler at du skriver ut rapporten og noterer i denne. Forbered deg til dialogmøte og inviter medarbeidere til gjennomgang.
3		Dialog om mål og tiltak Gruppen gjennomfører dialogmøte hvor resultatene diskuteres for å identifisere relevante mønstre. Hva legger vi spesielt merke til? Hva blir vi overrasket over? Hva er viktig å holde ved like? Hvordan vil vi utvikle oss? Bli enig om de tema som bør diskuteres nærmere. Del tanker om mulige tiltak.
4		Opprette tiltaksplan Formuler de tiltak dere har besluttet å gjennomføre i en kort og konkret tiltaksplan. Beskriv handlinger, ansvarlig person og tidsfrist. Registrer handlingsplanen i "Tiltaksplan/ActionMonitor" på rapportportalen. Tidsfrist for å registrere tiltaksplan finner du på forsiden av portalen.
5		Oppfølging av tiltaksplanen Sørg for å følge opp de avtalte tiltakene. Løft frem de tiltak som resulterer i ønskede endringer. Diskuter om det skal gjøres endringer i avtaler, dersom det viser seg behov for andre virkemidler for å nå de ønskede målene.
Rollen som leder Som leder vil du ha hovedansvaret for at de lokale resultatene blir presentert for dine medarbeidere. For å skape et klima for åpen dialog er det viktig at du ikke er den første som kommer med dine fortolkninger, men lar medarbeiderne få rom til å reflektere og spille inn sine betraktninger.		
Har du spørsmål eller trenger du inspirasjon til oppfølgingsprosessen? På Rapportportalen finnes veiledninger, som gir inspirasjon til hvordan man kan fortolke og bruke resultater fra undersøkelsen. Har du tekniske spørsmål til din rapport, finner du relevante kontaktopplysninger på portalen.		

Vedlegg 4 Spørreskjema

SPØRRESKJEMA

Antall år i politiet		Tid i nåværende stilling	Alder:
Hvor er ditt faste arbeidssted			
Hvor har din nærmeste leder sitt faste arbeidssted:			
Hvor befinner de du leder seg geografisk i forhold til deg:			
Har du formell lederutdanning utover bachelornivå?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei	
Deltar du i noen form for intern lederutdanning?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei	
Evt. hva?			
Har du kurs/opplæring innen IKT?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei	
Evt. hva?			

Hvilke kommunikasjonskanaler benytter du løpet av en vanlig arbeidsuke i forhold til dine medarbeidere? Og hvor ofte	Flere ganger daglig	Daglig	2-3 ganger pr. uke	Ukentlig	Sjelden	Aldri
• E-post						
• SMS						
• Ansikt-til-ansikt						
• Intranettet Kilden						
• Skype						
• Mobiltelefon						
• Via samband (nødnett)						
• Facebook						
• Messenger						
• Twitter						
• Teams						
• Via «mitt oppdrag» (PPS)						
• It's Learning el. Lignende (læringsplattform for PHS-studentene)						
• Andre _____ _____ _____						

Intervjuguide, individuelt intervju

<p>Fase 1: Rammesetting</p>	<p>Løst prat (5 min)</p> <p>1. Informasjon og uformell prat (5-10 min) Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet. Si litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål): Den pågående nærpolitireformen fører til effektivisering og endringer som betyr at medarbeidere og ledere ikke er fysisk lokalisert på samme sted. Samtidig er det også et mål å arbeide mer kunnskapsbasert og bli «ett politi».</p> <p>Formålet med intervjuene er å få relevant utdypende informasjon som forklarer noen av resultatene i medarbeiderundersøkelsen som handler om ledelse og kunnskapsdeling. I tillegg ønsker vi å få kunnskap om hvilke tanker og erfaringer mellomledere har om avstandsledelse og kunnskapsutvikling i politiet.</p> <p>Vi ønsker gjennom forskningsprosjektet å få svar på følgende problemstilling: «Hvordan kan mellomledere utvikle og legge til rette for kunnskapsdeling når det er geografisk avstand mellom leder og medarbeidere, og hvordan benyttes ny teknologi for å understøtte dette»</p> <p>Før vi starter intervjuet ønsker vi at du fyller ut følgende spørreskjema (legges frem for informanten som bruker 2-3 minutter på utfylling) Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål. Informert om opptak, sørg for samtykke til opptak. Start opptak.</p>
	<p>1.1.: Kan du gi en kortfattet beskrivelse av jobben din?</p>
<p>Fase 2: Erfaringer</p>	<p>2. Overgangsspørsmål: (5-8 min) Du får nå ca. 5 minutter til å fortelle på fritt grunnlag hva du tenker om avstandsledelse? Kom med dine refleksjoner. (Tilleggsinformasjon: Med avstandsledelse mener vi når det er geografisk avstand mellom leder og medarbeidere).</p>
<p>Fase 3: Fokusering Nøkkelspørsmål – knyttet til forsknings-spørsmål 1, 2, 3, 4:</p>	<p>3. Nøkkelspørsmål knyttet til de fire forskningsspørsmålene: (ca. 45 min)</p> <p>3.1.: Her er noen spørsmål om når og hvordan kunnskap og erfaringer deles. I medarbeiderundersøkelsen var det ganske stor enighet om at kunnskap og erfaringer deles i min enhet slik at vi skal kunne gjøre en best mulig jobb:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan foregår deling av kunnskap og erfaringer i din enhet i dag? 2. Hvordan kan deling av kunnskap og erfaringer i din enhet skje i fremtiden når det er avstand mellom ledere og medarbeidere? 3. Hva trenger dere for å kunne dele kunnskap/erfaring på en effektiv måte? 4. Hvilke utfordringer ser du for deg med avstandsledelse? 5. Hvordan er din sosiale kontakt med de du avstandsleder? <p>3.2.: Det har skjedd en stor teknologisk utvikling i løpet av de siste årene. I politiets medarbeiderundersøkelse høsten 2017 forventer 50 % av respondentene i Trøndelag at det vil bli «bedre bruk av teknologi og kunnskap i politipatruljen»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvilke tanker har du om deling av kunnskap og erfaring ved hjelp av nye digitale kommunikasjonsformer? 2. Kan du gi noen eksempler på deling av kunnskap og erfaring ved hjelp av digitale verktøy? 3. Hvilken betydning har denne utviklingen for relasjonene mellom ledelsen og medarbeiderne? 4. Er du klar for å ta i bruk teknologiske verktøy i større grad til oppdragsløsning (f.eks PPS) og ifht til dine ledere og dine medarbeidere? I lys av den teknologiske utviklingen i samfunnet og nærpolitireformen, i hvor stor grad mener du at politiet anvender ny teknologi for å arbeide mer effektivt i oppgaveløsningen? 5. Ifht. ny teknologi og den pågående nærpolitireformen. Har du noen tanker om at teknologi kan brukes på andre måter enn det vi har snakket om nå?

	<p>3.3.: Avstandsledelse vil kreve tilpasninger i forhold til ledelse og målrettet styring. Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) evaluerte høsten 2017 nærpoltireformen med fokus på kultur, holdninger og lederskap. I denne Difi-rapporten (2017-9), benyttes begrepet aktivt lederskap.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hva legger du i begrepet aktivt lederskap? 2. Hva anser du som din viktigste rolle i forbindelse med ledelse av avstandsmedarbeidere? 3. Opplever du at leders kompetanse har betydning for hvordan man engasjerer medarbeidere til å dele kunnskap og erfaringer. 4. En av de seks delmålene i nærpoltireformen er «Et politi med bedre kompetanse og kapasitet, som deler kunnskap og lærer av erfaringer». Hvordan kan du bidra til å etablere en kultur for evaluering og læring som Difi mener det er behov for? 5. Hvilke rutiner har du for å gi tilbakemeldinger på arbeidet til medarbeiderne? 6. På hvilken måte kan du påvirke oppover i organisasjonen, f.eks. ved utvikling av kompetanseplaner og strategiplaner i din organisasjon?
<p>Dine kommentarer til Difi-rapporten og om kunnskapsdeling</p>	<p>3.4.: Difi-rapporten sier noe om manglende kompetanse innen personalledelse. Fra ditt ståsted:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvilke tanker har du om påstanden at mange norske politiledere mangler formalkompetanse innen ledelse? 2. I hvilken grad mener du at ditt politidistrikt har fokus på kunnskapsdeling vha teknologiske verktøy? 3. Tillit er en av de viktige faktorene innen kunnskapsutvikling, hvordan arbeider du med dette?
<p>Fase 4: Tilbakeblikk</p>	<p>4. Oppsummering (ca. 5 min)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oppsummere funn 2. Har jeg forstått deg riktig? 3. Er det noe du vil legge til?

Vedlegg 6 Forespørsel om å delta i intervju

Fra: Kent Robert Lundemo

Sendt: 7. februar 2018 03:23

Til: alle innsatsledere i Trøndelag politidistrikt

Kopi: til deres nærmeste leder

Emne: Forespørsel om å delta på intervju ifm forskningsprosjekt - Master i kunnskapsledelse

Forespørsel – Intervju ifm forskningsprosjekt Master i kunnskapsledelse (MKL)

Bakgrunn:

Vi er tre studenter som gjennomfører videreutdanning ved Nord Universitet i studiet Master i kunnskapsledelse (MKL). Vi er heltidsarbeidende, nåværende og tidligere ledere, som deltar på dette samlings- og erfaringsbaserte masterprogrammet. Studiet er et samarbeid mellom Handelshøgskolen i Trondheim (NTNU), Copenhagen Business School (CBS) og University of Wisconsin. Studiet er på 90 studiepoeng og går over tre år.

Formålet med forskningsprosjektet i denne masteroppgaven er å se på kunnskapsutvikling i lys av avstandsledelse. I dagens arbeidsliv i Norge har avstandsledelse blitt en stadig mer vanlig ledelsesform, og med bakgrunn i politiets pågående omorganisering og endring, mener vi at det er meget interessant å gjennomføre en undersøkelse i Trøndelag politidistrikt for å se nærmere på dette. En delrapport (rapport 2017:9) fra Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), mener avstandsledelse kan bli en utfordring i den pågående nærpolitireformen. Masteroppgaven blir levert i august 2018 og vil være ferdig vurdert av Nord Universitet i slutten av september 2018.

Det samles **ikke** inn data av personidentifiserende karakter eller data som angår personlig forhold, og presentasjonen av forskningsresultatet inneholder heller ikke data som kan være personidentifiserende.

Målgruppen:

Innsatsledere/div.ledere

Gjennomføring/metode:

Intervju (kvalitativ-metode), estimert tidsbruk: 45-60 minutter.

Antall intervju:

Totalt 4-6 intervju.

Hvis du ikke er i målgruppen kan du se bort fra denne henvendelsen. Det er mulig vi mangler en eller flere personer i målgruppen fra trondheimsområdet. Fint om denne henvendelsen da kan videresendes aktuelle personer.

Vi har fått tillatelse til å gjennomføre dette forskningsprosjektet i politidistriktet, avdelingsdirektør HR, er vår kontaktperson.

Er du interessert i å delta kan du besvare på denne henvendelsen. Vi ønsker en snarlig tilbakemelding da vi ønsker å samle inn data før utgangen av uke 09. **Svarfrist: Tirsdag 13.02**

Vennlig Hilsen

Kent Robert Lundemo,
Eva Berg og
Hanne Guddingstua

Vedlegg 7 Ikke meldepliktig forskning

The screenshot shows the NSD (Personvernombudet for forskning) Meldeskjema (Reporting Form) interface. The top navigation bar includes the NSD logo, the text "PERSONVERNOMBUDET FOR FORSKNING", and the title "Meldeskjema". On the right side of the header, there are links for "VEILEDNING", "PDF", and "UTSKRIFT". Below the header is a horizontal menu with tabs: "Intro", "Prosjekt", "Utvalg/data", "Metode", "Informasjon og samtykke", "Informasjonssikkerhet", "Andre godkjenninger", "Periode", "Vedlegg", and "Fullfør".

The main content area is titled "1. Intro" and contains the following text:
"Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?"
"Hvis ja, hvilke?"
Below this are three checkboxes: "E-post", "Telefonnummer", and "Annet".
At the bottom, there is a text input field with the label "Annet, spesifiser hvilke".

A modal dialog box is overlaid on the form, titled "IKKE MELDEPLIKTIG". The text inside the dialog reads:
"Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte personopplysninger skal registreres i prosjektet.
Dersom det ikke registreres personopplysninger, vil prosjektet falle utenfor meldeplikten.
Det er da ikke mulig å sende inn skjema til personvernombudet.
Les mer [her](#)."

On the right side of the form, there is a "Lagre og gå videre" button and a text box containing information about data handling, including the phrase "Les mer om hva [behandling av personopplysninger](#) innebærer."

Vedlegg 8 Oversikt over forkortelser og dataprogrammer i Politiet

Enheter:

FDE: Funksjonell driftsenhet

FDV: Forvaltning, drift og vedlikehold

FF: Felles enhet for forebygging

FFE: Felles enhet for etterretning og etterforskning

FOT: Felles enhet for operativ tjeneste

FSR: Felles enhet for sivil rettspleie

GDE: Geografisk driftsenhet

NLG: Nasjonal ledergruppe

PD: Politidistrikt

PHS: Politihøgskolen

POD: Politidirektoratet

SHR/HMS: Stab for HR og HMS

OPS: operasjonssentral

Politiroller:

IL: Innsatsleder

IP: Innsatspersonell (IP1 = beredskapstroppen, IP2 = Livvakttjeneste, IP3 = utrykningsenhet, IP4 = Operativ tjeneste).

Annet:

KUBA. Kunnskapsbasert politiarbeid. Utnytte det "politiet vet", jobber med analytisk.

KO:DE: er etablert som nasjonal digital fagportal for formidling av politiets fag og metoder, og skal gi raske svar på spørsmål og problemstillinger i politiets hverdag

KILDEN: Politiets intranett, kommunikasjonskanal og informasjonsformidler for alle i politiet.

ELYS(II): Etterlysningsregister (felles registrerings- og søkesystem både nasjonalt og mot Schengen

AGENT (5.0): Agenten søker i en rekke av politiets registre, også mot eksterne tjenester.

PO: Politi Operativt system (logg)

BL: Basisløsning, straffesakssystem

SAMPOLWEB: Fagportal for samband i politiet

TG: Talegruppe (samband)

BAPS: Samvirke talegruppe (sambandsgruppe med andre nødetater)

INDICIA: Er politiets system for å opparbeide kunnskap for å forebygge kriminalitet, stanse og avdekke kriminell virksomhet, og ivareta den enkeltes sikkerhet.

POLITILARBEID PÅ STEDET (PPS): Ny arbeidsmetode hvor patruljene gjennomfører åstedsundersøkelse, sikrer spor, gjennomfører avhør på lyd ved bruk av mobiltelefon eller nettbrett.

MITT OPPDRAG: Er en ny politiapp som viser rask og enkel informasjon fra politiets operative datasystem (PO). I tillegg gir den patruljen relevant informasjon om adresser, personer, kjøretøy, forhold, prioritet og kart.

FACETIME586: Kommunikasjonsmulighet via telefon ved bruk av video og lydoverføring. Bruken av facetime fordrer bruk av Apple-enheter.

SHAREFILE: En digital plattform som kan lestes ned på mobiltelefon. Kan legge ut informasjon og dele informasjon. Har også tilgang til søkemuligheter som for eksempel Agent 5.0

PBS 1: Retningslinjer for politiets beredskap

PBS 2: Politidirektoratets styringsdokumenter

PBS 3: Politidistriktets planverk

PBS WEB: Elektronisk oppslagsverk der PBS 1,2 og 3er publisert etter ensartet struktur.

Mulig for søk og oppslag på tvers av politidistriktene.